

# GERENS

REVISTA GERENCIAL  
JULIO-DICIEMBRE DE 2017

ISSN: 2665-0002

**Nº 1**  
Edición 2017-II



Universidad Nacional Experimental de los  
Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"

Publicación Semestral  
Deposito Legal: CO2017000009

## EDITORIAL

La primera década del siglo XXI encontró a los estudiosos de la Gerencia discutiendo sobre teorías, enfoques, modas, calidad total, reingeniería, just in time, downsizing, Kaizen, post capitalismo, entre otros. La ola globalizadora cubrió la escena en el ámbito económico, tecnológico, político y académico y con ello se imponen sus paradigmas y visiones.

Dentro de esta realidad, surgen los estudios de postgrado en el área de la Gerencia en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) en los primeros años del presente siglo. Primero en Administración mención Gerencia General y luego en Gerencia Pública como primeros esfuerzos en esta temática, dirigidos a formar y actualizar a los profesionales aptos para la investigación y desarrollo de modelos administrativos, con conocimientos sólidos para la planificación, dirección y control de los diferentes tipos de organizaciones.

En este sentido, este primer número de la Revista *Gerens* (Gerenciando), viene a llenar un vacío que su equipo editorial diagnosticó, en cuanto a la difusión de las investigaciones que desde hace más de quince años existe en cuanto a la publicación de los trabajos de grado que reciben mención publicación en las maestrías en administración mención gerencia general y gerencia pública. Dentro de este contexto, gracias al esfuerzo del equipo profesional que dirige es aprobada *Gerens* como revista arbitrada, según Resolución Consejo Directivo UNELLEZ N° 2017/403 de fecha 01/08/2017 punto 75.

Con la firme intención de alcanzar sus objetivos de 1. Publicar trabajos culminados y avances de investigación, trabajos de ascenso, ensayos académicos, reseñas de libros y experiencias pedagógicas producidas por el personal docente, de investigación y estudiantes de postgrado (4to y 5to nivel) de la UNELLEZ-VIPI y otros autores del ámbito nacional e internacional, que contribuyan con producciones intelectuales referidas al pensamiento gerencial emergente. 2. Estimular la generación y divulgación de conocimientos significativos en las ciencias gerenciales y áreas afines, con altos estándares académicos y de rigurosidad científica y 3. Ofrecer un medio de difusión para información presentada en eventos científicos, una vez se cumplan los requerimientos exigidos en el proceso editorial de la revista.

Por lo antes expuesto, presentamos con orgullo el primer número de nuestra revista Gerens, es así como la UNELLEZ sigue sembrando las nuevas dinámicas gerenciales que demandan la sociedad y la economía. Y con Galeano decimos “La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar” porque “Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”

Dr. Gustavo Alonzo Jaime / Editor

**METODOLOGÍAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN  
LOS SUPERVISORES DE LA CORPORACIÓN AGROPECUARIA INTEGRADA C.A.  
(CAICA) SAN CARLOS COJEDES**

***(METHODOLOGIES TO PROMOTE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE  
SUPERVISORS OF THE INTEGRATED AGRICULTURAL CORPORATION C.A. (CAICA) SAN  
CARLOS COJEDES)***

Jaidys Escalona

MSc. en Administración, mención Gerencia General (UNELLEZ).

Gustavo Jaime

Doctor en Gerencia (UNY). [jaimegustavoalonzo@gmail.com](mailto:jaimegustavoalonzo@gmail.com)

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general, aplicar metodologías para promover el liderazgo transformacional en los supervisores de la Corporación Agropecuaria Integrada C.A. (CAICA) San Carlos Cojedes. Para ello, se asume como base teórica a Bass (1985). La investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto de aplicación apoyada en un estudio no experimental con apoyo de campo. La población alcanza a nueve (09) supervisores objeto de estudio; la muestra seleccionada para esta investigación fue censal o total. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario con treinta y cinco (35) preguntas en escala de Likert. La validez se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad será calculada de acuerdo al método Alpha Cronbach. La principal conclusión del estudio se basa en la valoración del nivel de Liderazgo Transformacional adquirido mediante las metodologías aplicadas en los supervisores de la Empresa CAICA, Cojedes resultó positiva gracias a que los trabajadores sintieron que sus supervisores se preocuparon por ofrecerles herramientas motivacionales y de formación capaces de mejorar los resultados organizacionales. Además la formación fue recibida tanto por los trabajadores como por los supervisores en función de hablar un mismo idioma.

**Palabras clave:** Liderazgo, Transformacional, Supervisores, Corporación Agropecuaria.

**ABSTRACT**

The present research has as general objective To apply methodologies to promote the transformational leadership in the supervisors of the Integrated Agricultural Corporation C.A. (CAICA) San Carlos Cojedes. For this, it assumes as theoretical base Bass (1985). The research is framed in the modality of application project supported in a non-experimental study with field support. The population reaches nine (09) supervisors under study; The sample selected for this investigation was census or total. The technique is the survey and the instrument of data collection used is the questionnaire with thirty-five (35) questions in Lickert's scale. The validity will be made by expert judgment and reliability will be calculated according to the Alpha Cronbach method. The main conclusion of the study is based on the assessment of the level of Transformational Leadership acquired through the methodologies applied in the supervisors of the CAICA Company, Cojedes was positive thanks to the workers felt that their supervisors were concerned to offer them motivational and training tools capable To improve organizational results. In addition, the training was received both by the workers and by the supervisors in function of speaking the same language.

**Key words:** Leadership, Transformational, Supervisors, Corporation Agropecuaria.

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual, las empresas vienen afrontando un acumulado de transformaciones de orden económico, financiero, social, legal e inclusive de orden cultural, los cuales han conllevado a la necesidad de realizar constantemente ajustes en sus procesos internos con el fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus actuaciones. Extrañamente, muchas organizaciones siguen poniendo en práctica el mismo estilo de liderazgo de años atrás. En dicho contexto, debe indicarse la necesidad de considerar la efectividad empresarial para lograr los objetivos planteados, ante lo cual la gerencia representa un elemento importante para dirigir las actividades en función de realizar exitosamente no solo la selección de la estrategia más adecuada, sino también conducir su ejecución e implementación coordinando los recursos disponibles.

En el desarrollo de las teorías administrativas han existido diversos pensadores, quienes han enfocado desde diferentes ángulos las alternativas para mejorar la calidad de la gerencia empresarial y la operatividad organizacional, con el propósito de lograr la máxima eficiencia. En función de ello, han surgido diversidad de paradigmas o teorías, como es el caso del liderazgo situacional, de contingencia, transaccional, estratégico, transformacional, entre otros; los cuales de un modo u otro han intentado explicar la forma en

la cual el gerente en sus funciones de líder debe conducirse en provecho de sus seguidores y de la empresa en la cual labora.

En este proceso de enfrentar los nuevos retos, las organizaciones han adoptado modelos técnicos, para jerarquizar las prioridades, así como racionalizar los recursos, cambiando la visión del liderazgo hacia una perspectiva transformacional. En tal sentido, según Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el liderazgo transformacional está orientado a la participación de todos los grupos humanos en la organización, centrándose en adjudicar significado a la tarea. Con este liderazgo transformacional se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas a actuar por encima de sus propias exigencias; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Dentro de este contexto, los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión para conducir a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, creando un efecto multiplicador, el cual impulsa tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo, a través de sus características como líder, los estilos de

liderazgo transformacional y la valoración de las variables de resultado.

Es importante destacar, que un gerente ineficaz puede comprometer el progreso de las organizaciones, por lo cual en el liderazgo transformacional, un punto esencial es el logro de las metas de la organización, por ello la actividad gerencial es enfocada considerando la dirección de las actividades, la conducción de procesos, la motivación inspiracional, para lograr la conjunción de todos los miembros de la empresa centrados en aquello deseado y el camino a futuro. El líder eficaz desde la perspectiva transformacional comprende el rumbo de la organización y aplica su orientación a futuro para el logro de los objetivos.

Además de lo anterior, la presente investigación tiene como finalidad, aplicar metodologías para promover el liderazgo transformacional en los supervisores de la Corporación Agropecuaria Integrada Compañía Anónima (CAICA) San Carlos Cojedes. La investigación se ha estructurado en cinco (5) capítulos, el primero describe la problemática; el segundo aborda los aspectos conceptuales, la fundamentación teórica y legal; el tercero expone la metodología de la investigación. Del mismo modo, el capítulo cuatro contiene el análisis de los resultados con sus respectivas conclusiones; el quinto desarrolla la propuesta y finalmente se presentan las conclusiones.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Teoría que sustenta el Liderazgo Transformacional.**

Según González (2008) citado por Burns (1978) con su obra "Leadership" marca una nueva forma de concepción del liderazgo, en ella introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. Pero es Bass (1985) quién recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo transformacional. Bass y Riggio (2006), se sustentan en el trabajo de Burns, operativiza la influencia transaccional y desarrolla el modelo transformacional con base en tres dimensiones:

1. Recompensa contingente, que promueve el intercambio de recompensas por buen rendimiento, reconoce logros y los estimula.
2. Dirección por excepción (activa), controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las normas establecidas, toma medidas correctivas.
3. Dirección por excepción (pasiva), interviene cuando no se satisfacen los estándares.

Según Maureira (2005), para Bass el aspecto transaccional descansa esencialmente en que su influencia se centra prioritariamente en las necesidades materiales del subordinado, pero agrega, que existe otro tipo de influencia, al que Bass denomina transformadora, la cual se basa principalmente en el auto-concepto y la

autoestima del empleado, de manera que el líder transformacional anima al seguidor a construir un auto-concepto que se identifique con la autoconcepción y misión del líder.

### **Características del Liderazgo Transformacional**

Para Pedraja-Rejas (2008), el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. Visto de esta manera, podemos decir que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible, centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica institucional.

Para Burns (1978), los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros,

crecimiento y desarrollo.

### **METODOLOGÍA**

La investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto de aplicación apoyada en un estudio no experimental con apoyo de campo. En este sentido, la modalidad de proyecto de aplicación es definida por Hernández (2002), como “la planificación, ejecución y evaluación en la aplicación de proyectos, programas, planes o intervenciones para mejorar situaciones en un área específica”. (p. 2). Dado que se pretende diseñar y aplicar metodologías para promover el liderazgo transformacional en los supervisores de la Corporación Agropecuaria Integrada Compañía Anónima (CAICA) San Carlos Cojedes.

El presente estudio corresponde a un diseño de campo, según Arias, (2006), ya que consiste “en la recolección de datos directamente en el lugar donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su contexto original”. Según el autor citado, el nivel de esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se interpretan las realidades y se hace énfasis sobre las conclusiones dominantes.

Por otro lado, el diseño es no experimental, que según Palella y Martins (2012), “Es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables” es decir, no se construyó una situación específica sino que se observó la que existía. Cuando el estudio es no experimental ningún contexto se edifica, sino que se

observan realidades ya existentes, estas son provocadas intencionalmente por el investigador.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario (escala de Lickert) fue representado a través de tablas indicándose la frecuencia absoluta y la frecuencia porcentual de cada uno de los ítems. Sin embargo, a continuación se presentan a menar resumida por dimensiones:

1.- Dimensión Organizacional. En esta dimensión se elaboraron veinte (20) ítems referente a Contexto de pensamiento, Tareas principales, Valores, Dirección, Necesidades e intereses, Innovaciones tecnológicas, Crecimiento, Calidad de vida, Confianza, Prospectiva (Visión de futuro), Ética, Conocimiento de empowerment, Interactividad, Orientación, Pasión, Actitud, Prestigio, Resolución de conflictos, Reconocimiento e Influencia, detectándose las debilidades que existe en la organización en la parte de supervisores hacia los subalternos, lo que justifica esta investigación, ya que requiere se tomen en cuenta los aspectos que comprende un líder transformacional capaz de persuadir al personal para el funcionamiento activo y eficiente en el desempeño de sus actividades.

2.- Dimensión Gerencial. Aquí se estudiaron como indicadores la Comunicación, participación, toma de decisiones, Cultura

organizacional, Desempeño laboral, Competencias, Competitividad, Rendimiento, Emergente, Atributo y Comportamiento, Motivación, Estimulación Intelectual (creatividad), Desarrollo de los grupos, Desarrollo de terceros y Consideración individualizada, dando un total de 15 ítems. Los resultados arrojados en la encuesta permitieron comprobar la importancia de un gerente-líder dentro de una organización, que haga posible la gerencia desde la perspectiva interna y externa del mercado competitivo, ya que depende del funcionamiento, de las condiciones internas que posea el trabajador, de la motivación para desempeñar sus funciones, así como del trabajo en equipo y toma de decisiones acertadas el rendimiento, eficacia, eficiencia y efectividad del trabajador. Es por ello, que debe emplearse mecanismos y estrategias en aras de mantener un ambiente armónico y agradable para el equipo de trabajadores.

### **Objetivo General de la Propuesta**

-Aplicar metodologías para promover el liderazgo transformacional en los supervisores de la Corporación Agropecuaria Integrada Compañía Anónima (CAICA) San Carlos Cojedes.

### **CONCLUSIONES**

De acuerdo a las variables en estudio y en concordancia con los objetivos de la investigación se presentan las siguientes conclusiones:

- El nivel de Liderazgo Transformacional

aplicado en el equipo de supervisores de la Empresa CAICA, Cojedes era muy bajo al inicio de la investigación. En su mayoría desconocían este paradigma gerencial y desaprovechaban los beneficios que el mismo puede traer para sus funciones y resultados en general.

- Sin embargo, se mostraron interesados desde el principio de la investigación en ser partícipes de ello para formarse en el tema y así lograr mejores resultados para su organización. Cabe destacar que presentaron como debilidad la escasa formación que reciben en su área laboral.

- Las estrategias metodológicas que permiten el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en los supervisores de la Corporación Agropecuaria Integrada Compañía Anónima (CAICA) San Carlos Cojedes de acuerdo a los aportes de los propios supervisores a la investigación fueron: conformación de un decálogo del supervisor CAICA que guiara su accionar, elaboración de un manual de procedimiento para la selección del trabajador del mes y del año en su empresa a fin de evitar los denominados amiguismo para dicha selección y logra así motivar a sus trabajadores.

- El diseño de las metodologías para promover el liderazgo transformacional en los supervisores de la Corporación Agropecuaria Integrada Compañía Anónima (CAICA) San Carlos Cojedes, se realizó mediante la técnica

de grupos focales a través de reuniones cortas de trabajo con una dirección eficiente en función de conocer las opiniones de los supervisores sobre el tema y recabar sus propuestas y canalizarlas ante la gerencia

- El desarrollo de las metodologías para promover el liderazgo transformacional en los supervisores de la Corporación Agropecuaria Integrada Compañía Anónima (CAICA) San Carlos Cojedes. Se realizó durante el período establecido de forma eficiente con la colaboración de todos los trabajadores y supervisores de la empresa objeto de estudio.

- La valoración del nivel de Liderazgo Transformacional adquirido mediante las metodologías aplicadas en los supervisores de la Empresa CAICA, Cojedes resultó positiva gracias a que los trabajadores sintieron que sus supervisores se preocuparon por ofrecerles herramientas motivacionales y de formación capaces de mejorar los resultados organizacionales. Además la formación fue recibida tanto por los trabajadores como por los supervisores en función de hablar un mismo idioma y dar demostraciones de igualdad.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arias F. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed.) Caracas: Episteme. Pp. 134.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Pp. 13-15.
- Hernández, S. (2002). *Metodología de la Investigación*. MC GRAW-HILL. Pág. 64.

- Leithwood, K; Mascall, B, y Strauss, T. (Eds.) (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. USA: Editorial Routledge Press.
- Maureira, O. (2005). *El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia Un Modelo Causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 1. Recuperado <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>. (Consulta: Septiembre 23, 2016).
- Parella, S., Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era Edición. 1era Reimpresión. FEDEUPEL. Caracas. Pág. 50-56
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. En Revista de ciencias sociales (RCS) Vol. XIV, N° 1, Enero – Abril 2008, pp. 20 – 29. FACES – LUZ. ISSN 1315 – 9518.

## **EVALUACIÓN DE UN PLAN DE CONTROL INTERNO PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN AGUAS DE COJEDES C.A.**

**(EVALUATION OF AN INTERNAL CONTROL PLAN TO STRENGTHEN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN AGUAS DE COJEDES C.A.)**

Román Segundo Barbera Flores

Magister Scientiarum en Gerencia Pública (UNELLEZ). Auditor Interno Titular del Ente Aguas de Cojedes C.A. Venezuela. [rbarberaf@hotmail.com](mailto:rbarberaf@hotmail.com).

Antonio Luis Flores Diaz

TSU. En Informática (IUTEPAL – IUTEJ), Licenciado en Administración mención Informática (UNESR), Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General (UNELLEZ), Doctor en Gerencia Avanzada (UFT). Docente Instructor a dedicación exclusiva de la UNELLEZ. Venezuela. [aluisfd@gmail.com](mailto:aluisfd@gmail.com).

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito generar un plan de control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa en Aguas de Cojedes, C.A. Municipio Ezequiel Zamora. Metodológicamente, estuvo enmarcado en un enfoque cuantitativo; estudio de campo, diseño no experimental; asimismo, la población y muestra censal fue de 37 funcionarios que laboran en la Empresa Aguas de Cojedes, C.A, utilizándose como técnica de recolección de datos la encuesta bajo la particularidad de cuestionario conformado por 27 ítems utilizando la escala Likert. El mismo fue validado a través del juicio de tres profesionales expertos, se midió la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, donde se obtuvo un resultado de 0,98. Se concluyó que es necesario orientar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y metas formulados en función de la misión y visión, en virtud de las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado; por lo cual se implementó un plan de Control Interno basado en el Informe COSO, el cual contiene directrices para la colocación, gestión y control de un sistema de comprobación a través de la implantación de 5 componentes que son: Ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información, comunicación y Monitoreo.

**Palabras claves:** Control, control interno, procesos administrativos.

### **ABSTRACT**

The purpose of this research work was to generate an internal control plan as a tool to strengthen administrative management in Aguas de Cojedes, C.A. Municipality Ezequiel Zamora. Methodologically, it was framed in a quantitative approach; field study, non-experimental design; Likewise, the population and census sample was of 37 employees who work in the company Aguas de Cojedes, C.A, using as a data collection technique the survey under the peculiarity of a questionnaire consisting of 27 items using the Likert scale. The same was validated through the judgment of three expert professionals, the reliability was measured by the Cronbach Alpha Coefficient, where a result of 0.98 was obtained. It was concluded that it is necessary to guide the company towards the fulfillment of the objectives and goals formulated in function of the mission and vision, by virtue of the weaknesses detected in the diagnosis made; Therefore, an Internal Control plan was implemented based on the COSO Report, which contains guidelines for the placement, management and control of a verification system through the implementation of 5 components that are: Control environment, risk assessment , control activities, information, communication and monitoring.

**Keywords:** Control, Internal Control, Administrative Processes.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, las organizaciones se encuentran caracterizadas por su competitividad y flexibilidad, lo cual demandan el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los cambios necesarios que le permitan hacer frente a los desafíos. Por lo tanto, es indispensable que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa, y legal. Dentro de este marco, el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente los riesgos que afecten los distintos tipos de organizaciones, sean estos públicos o privados, con o sin fines de lucro.

En el actual escenario del país, se prevé optimizar los procesos de definición, formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas y desarrollar un sistema único que los integre con el presupuesto público, para obtener el seguimiento oportuno de las metas y objetivos establecidos, promoviendo la transparencia en el manejo de los recursos públicos, bajo criterios de prudencia y racionalidad económica. En este sentido, el presente estudio tuvo como objetivo generar un plan de control interno como herramienta para fortalecer la gestión

administrativa en Aguas de Cojedes, C.A. Municipio Ezequiel Zamora.

A tal efecto, el estudio quedó estructurado en cinco (5) capítulos distribuidos de la siguiente manera: Capítulo I, titulado: El problema; donde se efectúa el planteamiento del problema, se definen los objetivos: general y específicos y la justificación de la investigación; en el Capítulo II, Marco Teórico, se detallan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, y la operacionalización de las variables. El Capítulo III, denominado Marco Metodológico; describe tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información; la validez y confiabilidad y la técnica de análisis de la información. En el Capítulo IV, se presentan y analizan los resultados. Finalmente, el Capítulo V, presenta el plan de control interno. Asimismo, se presentaron las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos que soportan este trabajo de grado.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Actualmente, el papel que desempeña el control interno ha tomado gran importancia, ya que al pasar éstas a ser garantes en el cometido de los organismos públicos, se incluyó entre sus competencias evaluar el cumplimiento y resultados de los planes y acciones administrativas, así como la calidad e impacto de esas gestiones, por consiguiente, requieren asumir planes estratégicos como herramientas

que guíen el proceso de control y evaluación para prestar un servicio de calidad.

La investigación es importante, ya que está dirigida a generar un plan de control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa en Aguas de Cojedes, C.A. Municipio Ezequiel Zamora, con el fin de proponer directrices y objetivos estratégicos que sirvan de instrumentos para optimizar su desempeño en los próximos años, pues se hace imprescindible disponer de un plan factible, de un recurso humano altamente capacitado y un ambiente organizacional armónico, y óptimo que garantice la evaluación adecuada de la gestión administrativa.

En la época actual, la administración ha cambiado su enfoque debido a las complejidades y desafíos para la humanidad; es por ello que hoy en día se hace mayor énfasis en una mejor calidad de vida, competitividad, mayor desarrollo tecnológico, internacionalización, medio ambiente, responsabilidad social en fin muchos retos que el hombre tiene que enfrentar.

Las organizaciones en este momento se ven como parte de un todo e interactúan con el medio ambiente y experimentan grandes transformaciones de la sociedad industrial a la sociedad de la información, de la tecnología simple a la sofisticada, de la economía nacional a la mundial, de una visión de corto a largo plazo, de la democracia a la participación. Existe una búsqueda incesante de lograr la

eficiencia y eficacia en las empresas, convirtiéndose en una de las tareas más difíciles y complejas.

#### Control

Según Rodríguez (2000); “El control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias” (p. 122). Respecto a las características de los controles, el mismo autor señala:

1. Deben ser oportunos: Se debe disponer de él, en el momento apropiado.
2. Seguir una estructura orgánica: Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.
3. Tener ubicación estratégica: Es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación, siguiendo un criterio estratégico.
4. Deben ser económicos: Debe analizarse el costo-beneficio de los sistemas de control.
5. Revelar tendencias y situaciones: Es de especial importancia en el desarrollo de la información de control, incluir información de apoyo relacionada con la actividad y la interpretación de las tendencias en concordancia con los eventos.
6. Resaltar la excepción: Se resalta de acuerdo a la cantidad de información producida y

cuando esta se centra en aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

#### Control Interno

Según Maldonado (2012) “el control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una entidad. Es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución, supervisión y comunicación de resultados” (p 46). En este sentido; Mantilla (2005), manifiesta que:

El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 4).

#### **METODOLOGÍA**

La presente investigación, tiene un enfoque cuantitativo, puesto que se intenta obtener información precisa, recolectando datos numéricos del fenómeno y de los participantes objetos de estudio, que serán analizados bajo procedimientos estadísticos. Hurtado y Toro (2007), señalan que este tipo de investigación “se caracteriza por usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan” (p. 43). El estudio se enfoca en un estudio de campo transeccional, basado en el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental

Libertador (2006), datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p. 41). El planteamiento del diseño de un plan de control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa en Aguas de Cojedes, C.A. determina que el diseño de la investigación es no experimental. Para esta investigación, la población estuvo compuesta por Treinta y Siete (37) trabajadores que laboran en la empresa Aguas de Cojedes C.A. (Información suministrada por la Gerencia de Recursos Humanos de Aguas de Cojedes, C.A.). Por consiguiente, en la investigación se aplicó un muestreo no probabilístico intencional u opinático que según Arias (2012) es definido como “un proceso en el cual los elementos son escogidos con base en criterios o juicios establecidos por el investigador” (p. 85). En la presente indagación se tomó en consideración la técnica de la encuesta, se utilizó como instrumento el cuestionario. El cuestionario estuvo constituido por 27 ítems tomando en atención los indicadores de las variables y los ítems fueron redactados utilizando la escala Likert, con cinco (5) alternativas de respuestas: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

#### **El Plan**

El plan de control interno que se presenta, a continuación, especifica una serie de lineamientos para la implementación de

acciones específicas a seguir para fortalecer la gestión administrativa de la Empresa Aguas de Cojedes, C.A. Municipio Ezequiel Zamora. El mismo constituye un proceso continuo que debe ser llevado a cabo para proporcionar seguridad razonable, para garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, resguardo de los recursos, cumplimiento de leyes y elaborar información financiera confiable y oportuna.

En aras de optimizar los procesos de ejecución, control y evaluación de las políticas públicas con el fin de desarrollar un sistema único que integre la ejecución y control de los planes y proyectos vinculados con el presupuesto público, que permita el seguimiento oportuno de las metas y objetivos establecidos, promoviendo la transparencia en el manejo de recursos públicos, bajo criterios de prudencia y racionalidad económica, se proporciona una metodología y procedimientos orientados a lograr la eficacia de la gestión pública y fortalecer el control de Estado y ofrecer seguridad razonable del logro de objetivos, basada en cinco (5) componentes: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de Información y comunicación y monitoreo, los cuales deben ejercer la administración activa.

En este sentido, se presenta un plan contentivo de una estructura del sistema de control interno que tiene por objetivo proporcionar una seguridad razonable en el

logro de objetivos y metas, dentro de las siguientes categorías:

- Asegurar el acatamiento de las normas.
- Salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público.
- Preservar la exactitud y veracidad de la información financiera, contable y administrativa, a fin de hacerla útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia, eficacia y legalidad de las operaciones.
- Garantizar el acatamiento de las decisiones adoptadas.
- Lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestos.
- Garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

Éste debe ser implementados en los tres niveles: Estratégico, Directivo y Operativo, los cuales deberán observar y asegurarse de que se cumpla el plan de control interno en el órgano o ente, de acuerdo a su nivel de control y ámbito de competencia, tienen como propósito:

- Nivel Estratégico: Lograr la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
- Nivel Directivo: Que la operación de los procesos y programas se realice correctamente.

- Nivel Operativo: Que las acciones y tareas requeridas en los distintos procesos se ejecuten de manera efectiva.

### **Sustentación del Plan**

Se orienta a la prevención de riesgos. La Empresa enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas que deben ser evaluados por la gerencia, mediante la implementación de mecanismos en la cual se elabora una matriz que les permita identificar y medir los riesgos a los que se expone la empresa en el desarrollo de sus actividades profesionales.

a. Encausa a la Empresa hacia un control total. Políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo siendo realizadas por la gerencia y demás personal de la Empresa.

b. Dispone a la Empresa hacia una medición de la gestión en tiempo real. Se refiere a la importancia de medir los resultados del sistema y realizar las modificaciones necesarias para el éxito de su funcionamiento.

c. Establece la generación de información suficiente, pertinente, oportuna de utilidad en la Empresa. Se refiere a la información necesaria que se tiene para la toma de decisiones.

d. Controla la efectividad de los procesos de comunicación. Se refiere al mecanismo que posee la Empresa para controlar el sistema y medir su efectividad para evitar los riesgos de malos entendidos en la comunicación

e. Se orienta hacia la estandarización de metodologías y procedimientos de evaluación. Se refiere al planteamiento de un sistema estándar de control básico flexible que permita su evaluación y de ser necesario modificarlo en cada fase de su aplicación.

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En los resultados obtenidos de la aplicación del formato de evaluación, se determinó que el noventa y ocho por ciento (98%) de las personas encuestadas tiene muy buena percepción acerca del plan de control interno basado en los elementos de control interno con respecto a la erradicación de la totalidad de las debilidades detectadas en la Empresa.

Así mismo, el cien por ciento (100%) valora de manera positiva los beneficios que genera el plan de control interno. En cuanto al contenido programático de las Jornadas de capacitación realizadas enmarcadas en las políticas para la administración de los recursos humanos, el cien por ciento (100%) lo califican de manera positiva. De igual forma, el cien por ciento (100%) califican muy bien el alcance de la auditoría de seguimiento y el examen de la cuenta, las cuales fueron planificadas, en función del componente Monitoreo. Por último, el noventa y ocho por ciento (98%) califica el plan de control interno en función del alcance que proporciona en la Empresa

Se concluye que el noventa y nueve por ciento (99%) de los trabajadores, hace énfasis

en la importancia de que este plan de control interno se aplique de manera constante dentro de la Empresa Aguas de Cojedes, a fin de erradicar progresivamente las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado.

## **CONCLUSIONES**

Una vez analizado el contexto de la Empresa Aguas de Cojedes, C.A. con la indagación realizada en base al primer objetivo planteado en la investigación referente a diagnosticar cómo se gestiona el control interno en Aguas de Cojedes, C.A. Municipio Ezequiel Zamora para la verificación del cumplimiento de las normas, métodos y procedimientos, se evidenció las siguientes debilidades: Los procedimientos establecidos no se adecuan a la normativa legal, sub-legal y técnica que los regula; no se proporcionan un control satisfactorio de los recursos utilizados y de los bienes del ente; la información financiera, contable y administrativa no es exacta y veraz, de manera que sirva de utilidad para la oportunidad de la toma de decisiones; no se promueve la eficiencia, eficacia y legalidad de las operaciones; no se tienen definidas por escrito políticas, con el objeto de favorecer la uniformidad en el funcionamiento de la institución.

La institución carece de un reglamento específico de Administración de Personal con políticas claras para su administración y de manuales debidamente aprobados y divulgados para su implementación y aplicación; no se

realizan pruebas selectivas y continuas de cumplimiento y exactitud de los registros contables, presupuestarios y financieros; las operaciones normales y recurrentes del ente no son objeto de seguimiento para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno; no se determinan mediante normas e instrucciones escritas la organización, estructura y funcionamiento de las unidades orgánicas de la institución y no se implementan controles dirigidos a determinar cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados.

En cuanto a las fortalezas, se determinó que en la Empresa se garantiza el acatamiento de las decisiones adoptadas; se logra el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestos; se garantiza razonablemente la rendición de cuentas de la gestión; las autoridades del ente, así como los servidores públicos bajo su supervisión, muestran capacidad técnica e idoneidad en el cumplimiento de los deberes asignados, con arreglo a los principios éticos; se determina la importancia del riesgo y la probabilidad de ocurrencia que pueda afectar el logro de los objetivos institucionales.

Siguiendo con los aspectos positivos, se destaca que establecen criterios para analizar el efecto de los riesgos y tomar decisiones coherentes y oportunas, a fin de mantenerlos en un nivel aceptable; las transacciones y

operaciones financieras, presupuestarias, contables y administrativas se respaldan con la suficiente documentación justificativa; la información obtenida es comunicada de manera que permita al ente llevar a cabo su control interno; los registros y recursos materiales y financieros están limitados a los servidores públicos autorizados; se establecen canales de comunicación efectivos para transmitir la información de manera confiable, oportuna y actualizada a las partes interesadas; la unidad de auditoría realiza evaluaciones puntuales, a fin de determinar la efectividad de las actividades, así como el acatamiento a las recomendaciones realizadas en los informes de auditoría.

Del mismo modo, se detectó que se cuenta con una una planificación en la que se formulan las acciones a seguir para alcanzar las metas y objetivos establecidos y se tienen definidos los niveles de autoridad, responsabilidades y relaciones jerárquica. De allí que en virtud de que se contó con los recursos técnicos y financieros necesarios, además de contar con la aprobación del personal en la implementación de un plan de control interno en Aguas de Cojedes, C.A, fue diseñado e implementado un plan de control interno que sirva de herramienta para fortalecer la gestión administrativa en Aguas de Cojedes, C.A. Municipio Ezequiel Zamora.

Finalmente, se determinó el impacto de la implementación del plan de control interno como herramienta para fortalecer la gestión

administrativa en Aguas de Cojedes, C.A, fue percibido de manera positiva, siendo indispensable aplicarse de manera constante dentro de la Empresa, a fin de erradicar las debilidades detectadas.

Por otra parte, una vez abordados los objetivos de la presente investigación, surgen como recomendaciones tanto a la gerencia como al talento humano adscrito a la Empresa Aguas de Cojedes, C.A; tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Establecer y mantener adecuados controles internos en el marco de las normas que dicte la Contraloría General de la República, de tal forma que el control fiscal posterior se complemente con el que corresponde ejercer a la administración activa.
- Adoptar las directrices del presente plan con la finalidad de contribuir con un elevado nivel de calidad del sistema de control interno en el órgano.
- Implantar de manera definitiva el modelo propuesto, de manera que facilite el ejercicio de orientación, coordinación, ordenación y evaluación de los procesos administrativos.
- Mantener un plan de adiestramiento constante que permita la actualización en materia de control interno al personal del ente sujeto de investigación.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Arias. F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Epísteme. 6TA Edición. Caracas Venezuela. Pp. 62

- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de cambio. Venezuela. CEC. Pp. 41
- Maldonado, M. (2012). Control Interno para Administradores Principiantes. Instituto de Auditores Internos. Quito, Ecuador. Pp. 46.
- Mantilla, S. (2005). Informe COSO. Estructura Conceptual Integrada. 4ª edición. México: Ediciones Ecoe. Pp. 4.
- Rodríguez, J. (2000). Control Interno. México: Trillas. Pp. 122.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL: Caracas, Venezuela. Pp. 5, 325.
- Venezuela. (2010). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013. Caracas, diciembre 23. Pp. 9, 10, 11, 20.
- Venezuela (2009). Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 39240. Caracas agosto 12. Pp. 4, 5, 6.
- Venezuela (2016). Normas Generales de Control Interno. Gaceta Oficial N° 40.851. Caracas, febrero 18. Pp. 4, 6, 9, 14, 15.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA.  
CASO: DIRECCIÓN DE RENTAS MUNICIPALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPIO  
EZEQUIEL ZAMORA, COJEDES**

**(STRATEGIC PLAN FOR THE STRENGTHENING OF TAX CULTURE. CASE:  
ADMINISTRATION OF MUNICIPAL RENTALS OF THE MUNICIPALITY OF EZEQUIEL  
ZAMORA, COJEDES)**

Ángel López  
Abogado.

Xiomara Liberto

Abogada. Licenciada en Administración. MSc. Gerencia de las Finanzas y los Negocios. Doctorando Gerencia. Docente categoría Instructor UNELLEZ. [libertoxiomara1978@gmail.com](mailto:libertoxiomara1978@gmail.com)

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general Crear un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la cultura tributaria. Caso: dirección de rentas municipales de la alcaldía municipio Ezequiel Zamora, Cojedes. Para ello, asume como base teórica la teoría del triángulo de gobierno de Zambrano (2006). El triángulo de gobierno es un sistema conformado por tres variables; (a) proyecto de gobierno; (b) gobernabilidad y (c) capacidad de gobierno. El estudio está enmarcado en el paradigma cuantitativo, ligado a la perspectiva distributiva de la investigación social bajo el enfoque epistemológico del racionalismo crítico de Karl Popper. La población alcanza a veinticinco (25) trabajadores del municipio objeto de estudio; la muestra seleccionada para esta investigación fue censal o total. La técnica es la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario con catorce (14) preguntas dicotómicas. Como técnica para interpretar la información se usó la estadística descriptiva. La principal conclusión de la investigación es que municipalidad brinda una formación a los contribuyentes, donde conozcan sus deberes y obligaciones en cuanto al sistema tributario municipal establecido mediante ordenanzas y finalmente la investigación plantea la aplicación de un Plan estratégico para el fortalecimiento de la cultura tributaria en dicho Municipio.

**Palabras clave:** Plan estratégico, cultura tributaria, Recaudación, tributos.

**ABSTRACT**

The present research aims to create a strategic plan for the strengthening of the tax culture. Case: municipal income address of the municipality of Ezequiel Zamora, Cojedes. For this, it assumes as theoretical base the theory of the triangle of government of Zambrano (2006). The triangle of government is a system composed of three variables; (a) government project; (b) governance and (c) governance. The study is framed in the quantitative paradigm, linked to the distributive perspective of social research under the epistemological approach of Karl Popper's critical rationalism. The population reaches twenty-five (25) workers in the municipality under study; the sample selected for this investigation was census or total. The technique is the survey and the instrument of data collection used is the questionnaire with fourteen (14) dichotomous questions. As a technique for interpreting the information, descriptive statistics were used. The main conclusion of the investigation is that the municipality provides a training to taxpayers, where they know their duties and obligations regarding the municipal tax system established by ordinances and finally the investigation proposes the implementation of a strategic plan for the strengthening of the tax culture in said municipality.

**Keywords:** strategic plan, tax culture, collection, taxes.

## **INTRODUCCIÓN**

La administración pública en Venezuela, conformada por las diversas instituciones del Poder Público en sus diferentes niveles nacional, estatal y municipal, para su funcionamiento debe realizar el Plan de Presupuesto anual, donde refleja los ingresos ordinarios, extraordinarios y los egresos con los cuales deberá regir su economía durante el ejercicio fiscal siguiente. En ese sentido, teniendo en cuenta que el sistema tributario está inmerso dentro de los ingresos ordinarios, deben ser debidamente planificados; así como también las inversiones en obras públicas que es lo que hace posible la redistribución de los recursos recaudados por concepto de tributos.

Partiendo de que el sistema tributario en Venezuela debe regirse por los principios constitucionales establecidos en sus artículos 316 y 317, el Estado y Municipio la ley les otorga la potestad de crear tributos, sean éstos impuestos, tasas o contribuciones en pro de generar bienestar en la comunidad, mediante obras públicas tales como: vivienda, salud, infraestructura, vialidad, entre otras necesidades que aquejan al ciudadano. Así pues, el artículo 133 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) prevé claramente el deber que tiene todos los ciudadanos que habitan en el país, de contribuir o coadyuvar con el gasto público de la nación a través del pago de impuestos, tasas o contribuciones. En consecuencia, es

responsabilidad de los gobernantes crear las estrategias gerenciales necesarias que les permita incrementar sus ingresos por concepto de recaudación tributaria.

Cabe destacar que, los Municipios tienen competencia para exigir el cumplimiento de tributos de acuerdo a sus necesidades y siempre tomando en consideración las leyes nacionales en materia tributaria, sin que colide con los principios de legalidad, progresividad, generalidad, capacidad contributiva y justa distribución. Esto quiere decir que no podrá exigir el cobro de un tributo que no esté previamente establecido en ley. Para su creación debe el municipio por medio de la Cámara Municipal legislar, de conformidad con los artículos 202 y siguientes sobre la formación de leyes en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y su instrumento jurídico será la ordenanza municipal que consideren pertinentes.

La complejidad del sistema tributario venezolano abarca toda la normativa tributaria, dentro de la cual existen varios deberes formales, sumado al excesivo número de los sujetos pasivos que desconocen dichos deberes, ha hecho que el incumplimiento de las obligaciones tributarias sea cada vez mayor, provocando la generación de multas y clausuras impuestas por la Administración Tributaria, afectando a los sujetos pasivos.

En vista de esta situación que está afectando a todos los sujetos pasivos en general, se ha

realizado el presente trabajo investigativo. El mismo tiene como finalidad fortalecer la cultura tributaria en los contribuyentes del municipio, a través de un plan estratégico, de tal manera de disminuir la evasión o elusión en materia tributaria y por consiguiente incrementar los ingresos propios del municipio, que permita la redistribución en obras públicas que conlleve la satisfacción de necesidades de la comunidad, generando bienestar social y para dar una mejor calidad de vida a los habitantes.

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Los fundamentos teóricos utilizados en esta investigación se centran en teorías acerca del papel que desempeña la administración pública. Así como también, los diferentes procesos gerenciales que deben considerarse para lograr un modelo de control de gestión que optimice una dirección gerencial proactiva de calidad. En ese sentido la presente investigación asume como base, la teoría del triángulo de gobierno, “un sistema conformado por tres variables; (a) proyecto de gobierno; (b) gobernabilidad y (c) capacidad de gobierno” (Zambrano 2006, p. 87).

#### **Gerencia Estratégica**

El ejercicio de gerenciar es un tema amplio y altamente complejo. Se encuentra condicionada por el contexto en el cual se desenvuelve, y ese contexto, es más o menos favorable dependiendo de las circunstancias en las que se desarrolla. Estos acontecimientos cada día se encuentran más saturados de

incertidumbres y de cambios, lo que sumado a la cantidad infinita de interrelaciones existentes y al carácter de totalidad que los caracterizan, los define como sistemas abiertos y complejo.

En ese sentido, Zambrano (2006), señala que la gerencia estratégica: “es una instancia de dirección, de conducción de la institución” (p.37). En otras palabras, la gerencia estratégica va a representar el camino y orientación de la organización para la consecución de los objetivos y metas planteadas, el cual es posible a través del diseño de un plan estratégico de gestión de gobierno para organizar la gestión municipal. Para lograr el éxito del plan de gobierno, se requiere se lleve a cabo seguimiento, evaluación y control en aras de corregir en caso de existir alguna debilidad que obstaculice el desarrollo de las actividades establecidas.

El mismo autor identifica como características de la planificación estratégica para la gestión pública las siguientes:

- a) Representa un proceso que precede y preside la acción de gobernar, b) planifica diferentes actores, quienes se comportan como aliados, ponentes o indiferentes, c) considera la dimensión política, d) analiza la existencia de diferentes recursos escasos, además, del económico, e) tiene como elemento fundamental el problema, f) aborda el concepto de momento y no etapa, g) apalanca el gobierno por productos, resultados e impactos. (p.64).

## **Cultura Tributaria**

La cultura tributaria, es definida por Roca (2008) como “un conjunto de información y el grado de conocimientos que en un determinado país se tiene sobre los impuestos, así como el conjunto de percepciones, criterios, hábitos y actitudes que la sociedad tiene respecto a la tributación” (p.66).

A tal efecto, los autores quieren significar que con la cultura tributaria se pretende que los individuos de la sociedad involucrados en el proceso, tomen conciencia en cuanto al hecho de que es un deber constitucional aportar al Estado y comunicar a esa colectividad que las razones fundamentales de la tributación, tal como lo establece el artículo 133 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuando infiere que: “Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasa y contribuciones que establezca la ley” (p. 69). Es por ello, que el Estado debe proporcionar los medios necesarios para cumplir con su función primaria como lo es garantizar a la ciudadanía servicios públicos eficaces y eficientes.

La importancia de la cultura tributaria está en la propia persona quien es la que acepta el sitio que le corresponde en la sociedad, por lo cual, desarrolla un sentido de solidaridad para con los demás. Por lo tanto, hay que admitir en las obligaciones tributarias un dispositivo en pro del bien común y al Estado como el ente

facultado de alcanzar dicho propósito. Asimismo, el cumplimiento de esas obligaciones lleva inherente el derecho y la legitimidad que tienen todos los ciudadanos de exigir al Estado el cumplimiento de sus obligaciones; sin embargo hay que admitir que esta tarea es un proceso a largo plazo y que toma años alcanzar y desarrollar.

Finalmente, se puede decir que con la cultura tributaria se pretende que los individuos de la sociedad involucrados en el proceso, tomen conciencia en cuanto al hecho de que es un deber constitucional aportar al Estado y comunicar a esa colectividad que las razones fundamentales de la tributación son el proporcionar al Estado los medios necesarios para que éste cumpla con su función primaria como lo es la de garantizar a la ciudadanía servicios públicos eficaces y eficientes.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación está enmarcada en el paradigma cuantitativo de naturaleza no experimental descriptivo con apoyo de campo, porque en el diagnóstico los datos se recolectarán en la Dirección Rentas Municipales de la Alcaldía Municipio Ezequiel Zamora, Cojedes, conocido hoy con el nombre de Servicio Autónomo de Tributos Municipales del Municipio Ezequiel Zamora (SATRIMEZ).

Las técnicas de recolección de datos, para Hurtado (2002), “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir el cómo los instrumentos

representan la herramienta con la cual se va recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (p.153).

En esta investigación se utilizó como técnica la encuesta, Palella y Martins, (2003), la define como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador...” (p.111). Esta técnica se hizo efectiva a través de la aplicación de un cuestionario donde el mismo autor establece que “es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar”. (p.119), En ese sentido, el cuestionario estará conformado por catorce (14) preguntas con dos alternativas de respuestas SI – NO, bajo el escalamiento dicotómico.

Por otro lado, Hernández citado por Castro (2003), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69). Esto es lo que nos justifica que la muestra seleccionada sea la totalidad de la población, debido a que es un grupo pequeño que no excede los cincuenta (50) trabajadores. Es por ello, que el instrumento fue aplicado a toda la población que conforma el SATRIMEZ, equivalente a veinticinco (25) trabajadores.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para el análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación del

cuestionario, se expresó mediante tablas, indicándose el análisis porcentual de cada una de los ítems contenidos en el Instrumento de recolección de datos diseñado, en función de las respuestas ofrecidas por los trabajadores de la Dirección de Rentas Municipales, adscrita a la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora, que fueron seleccionados en la muestra. Además, reflejando la cantidad de respuestas afirmativas y negativas que arrojó el instrumento, con su respectivo análisis crítico.

Un alto porcentaje de los encuestados (92%) responde al ítem número 1, que la alcaldía no cuenta con un plan estratégico para recaudar tributos municipales. A tal efecto, Serna (2006), define la planificación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, como su nivel de competitividad..” (p.17). Asimismo, El ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados señalan que los objetivos no se encuentran vinculados dentro de un plan estratégico del municipio. Mientras que el dieciséis por ciento (16%). Un sesenta y cuatro por ciento (64%) de los encuestados señalan que los contribuyentes no conocen cuáles son sus deberes municipales ni sus sanciones si no cumplen.

Teniendo en cuenta que los deberes son de carácter obligatorio y universal para todos los

habitantes del municipio Ezequiel Zamora, los cuales están debidamente especificados en el Código Orgánico Tributario. Estableciéndose la obligatoriedad que tienen los ciudadanos de coadyuvar con el gasto público de la nación, a través de impuestos, tasas y contribuciones, tal como lo prevé el artículo 133 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), concatenado con el artículo 155 del COT, referido específicamente a los deberes formales que deben cumplir todas las personas naturales y jurídicas.

El sesenta y ocho por ciento (68%) de los encuestados señala que los sujetos pasivos no cumplen de manera oportuna con el pago de tributos municipales. Cabe destacar la opinión Moya (2006), define tributos como: “toda prestación patrimonial obligatoria habitualmente pecuniaria establecida por la ley, a cargo de las personas físicas (naturales) y jurídicas que se encuentren en los supuestos de hecho que la propia ley determine (p. 37).

## **CONCLUSIONES**

Una vez analizada la información recolectada en concordancia con los objetivos y las variables de la investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

En cuanto al nivel de conocimiento de los habitantes del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes acerca de los deberes tributarios municipales, se concluyó que no poseen el conocimiento esencial en cuanto a los deberes ni las sanciones que se les aplica a las personas

naturales y jurídicas que incumplan con el pago respectivo. A pesar de la importancia que reviste los tributos municipales para la alcaldía, aún posee deficiencias en cuanto a fortalecer una cultura tributaria en los habitantes del municipio, lo cual permite obtener ingresos propios para que sean invertidos en bienestar social, logrando la satisfacción de necesidades del colectivo.

En ese sentido, se evidencia que la falta de conocimiento por parte de los contribuyentes del municipio, afecta al municipio Ezequiel Zamora, en cuanto a la obtención de ingresos propios que contribuya al mejorar la calidad de vida del ciudadano, distribuyendo los recursos a las necesidades colectivas. Con respecto al segundo objetivo, y una vez estudiado el Código Orgánico Tributario y leyes especiales de la materia, se determinaron los deberes tributarios que deben cumplir los contribuyentes que se encuentre en cualquiera de los supuestos de ley, los cuales son de carácter obligatorio y general para todas las personas naturales y jurídicas. En ese sentido, aquellas personas naturales y jurídicas que no cumplen con sus deberes tributarios, están incurriendo en ilícitos tributarios, lo cual acarrear sanciones desde el punto de vista pecuniario, disciplinarias, administrativas y hasta penales.

Cabe destacar, que se determinó que el procedimiento de recaudación tributaria municipal es únicamente en la Oficina por

taquilla, por cierto una Oficina que no se encuentra identificada, y además no cuentan con mecanismos de cobro más directos a la comunidad, se acentúa el incumplimiento de dichos deberes tributarios en las personas naturales y jurídicas, debido a que no se les presentan estrategias gerenciales que coadyuven al cumplimiento de los mismos. Además, no se incentiva ni se fomenta en la comunidad la cultura tributaria para el pago de impuestos municipales, lo que lleva a inferir que los contribuyentes no tienen un sentido de compromiso con el pago de las obligaciones que generan y que no le dan la importancia que tiene la cancelación de los impuestos.

Lo anteriormente descrito, supone la comisión de ilícitos por parte de los contribuyentes del municipio, lo cual corresponde. Recuerden que los ilícitos tributarios representa la acción u omisión que va en contra de las normas tributarias, y en este caso existe una omisión porque un gran porcentaje no están efectuando el pago respectivo por concepto de impuestos municipales, tales como de inmuebles urbanos, publicidad y propaganda, de vehículos y actividad económica.

Es por ello, que el municipio Ezequiel Zamora a través del plan estratégico puede mejorar el nivel de conocimiento de los deberes a los contribuyentes, que de una u otra manera repercute de manera positiva en el cumplimiento de sus obligaciones permitiendo

obtener mayor margen de recaudación tributaria para ser invertidos en obras sociales tales como: salud, vivienda, educación, infraestructura, vialidad, entre otros.

Por lo antes expuesto, es que surge la necesidad de diseñar un plan estratégico que permita fortalecer la cultura tributaria en el municipio Ezequiel Zamora, ya que ello hará posible la organización y planificación requerida para obtener una gestión municipal eficaz, eficiente y efectiva en aras de lograr el municipio deseado, a la disposición del pueblo. Por tal motivo, se aplica el plan estratégico enfocado en diversas actividades dirigidas a la formación de los trabajadores, en cuanto a los deberes establecidos en el Código Orgánico Tributario (COT) para que sean multiplicadores de la información y puedan prestar un buen servicio al contribuyente, y a su vez le permita como ente autónomo incrementar sus ingresos a través de la recaudación tributaria bien sea por impuestos, tasas o contribuciones.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Castro, M. (2003). *El proyecto de Investigación y su esquema de elaboración*. (2a ed.) Caracas: Uypal. p. 15.
- Moya, E. (2006). *Elementos de Finanzas Públicas y Derecho Tributario*. Tercera Edición. Caracas: Editorial Mobil-Libros.
- Palella, S., y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Roca, C. (2008). *Estrategias para la Formación de la Cultura Tributaria – Asamblea General del CIAT N° 42, Guatemala. 2008 – Serie Temática Tributaria N° 15 Septiembre 2011 asistencia al Contribuyente*.

Venezuela. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.908. Caracas, febrero 19.

Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica. Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Venezuela: Ediciones UCAB.

## MODELO DE ACCIONES GERENCIALES MOTIVACIONALES EN LA ETARZ “ANÍBAL DOMINICCI”, SAN CARLOS-COJEDES

### *(MODEL OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT ACTIONS AT THE ETARZ "ANÍBAL DOMINICCI", SAN CARLOS-COJEDES)*

Yesenia Elisa Fuentes Estrada

UNELLEZ-VIPI. Programa Ciencias Sociales y Jurídicas. MSc. en Gerencia Pública.  
Lcda. en Administración y Abogada. [yfuentes1919@gmail.com](mailto:yfuentes1919@gmail.com)

Danny Marcel Orasma Villamediana

UNELLEZ-VIPI. Programa Ciencias Sociales y Jurídicas. MSc. en Administración.  
Abogado y Lcdo. en Administración. [danny.orasma@gmail.com](mailto:danny.orasma@gmail.com)

#### **RESUMEN**

El trabajo de investigación realizado tuvo como objetivo diseñar un modelo integral de acciones gerenciales motivacionales en la Escuela Técnica Agropecuaria Robinzoniana Zamorana “Aníbal Dominicci”, ubicada en San Carlos-Cojedes. La metodología utilizada consistió en el enfoque cuantitativo con diseño no experimental, de tipo de campo a nivel proyectivo. La población la conformaron ciento diecisiete (117) funcionarios y la muestra estuvo calculada mediante la fracción muestral de sesenta (60) personas, seleccionadas de manera aleatoria. La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se diseñó con veintidós preguntas cerradas de alternativa tipo Likert; el mismo se validó mediante el juicio de tres (03) expertos y para la confiabilidad se utilizó una prueba piloto de diez (10) sujetos seleccionados proporcionalmente a la muestra, para así aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado muy confiable situado en 0,75. Del análisis de los resultados se obtuvieron los elementos necesarios para llevar a proponer el modelo de acciones gerenciales; el cual una vez aplicado y evaluado, arrojó que el modelo es considerado factible de llevar a la práctica de forma constante de acuerdo a la situación, por cuanto existen los recursos.

**Palabras Claves:** Modelo, Acciones, Motivación, Gerencia.

#### **ABSTRACT**

The research work carried out aimed at designing an integral model of motivational management actions in the Technical Robinzoniana Zamorana Agricultural School "Aníbal Dominicci", located in San Carlos-Cojedes. The methodology used consisted of the quantitative approach with non-experimental design, of field type at the projective level. The population was made up of one hundred seventeen (117) officials and the sample was calculated by means of the sampling fraction of sixty (60) people, randomly selected. The technique used to collect the data was the survey and as an instrument the questionnaire, which was designed with twenty-two closed questions of alternative liker type; the same was validated by the judgment of three (03) experts and for the reliability a pilot test of ten (10) subjects selected proportionally to the sample was used, in order to apply the Cronbach Alpha coefficient, which yielded a very reliable result located at 0.75. From the analysis of the results were obtained the necessary elements to lead to propose the model of managerial actions; which once applied and evaluated, showed that the model is considered feasible to implement in a constant way according to the situation, because there are resources.

**Key Words:** Model, Stocks, Motivation, Management.

## **INTRODUCCIÓN**

La motivación del personal en el área educativa, ha pasado de ser visto como una postura personal a todo un elemento que afecta el desempeño administrativo, docente y gerencial. Actualmente, la gestión directiva es afectada por diversos cambios sociales y permanentes; gerencial una institución educativa, ya no es simplemente un premio al docente antes de jubilarse, sino más bien, una función que no deriva de derechos estatutarios ni de méritos establecidos, sino de la disposición de una funcionaria o funcionario público que debe hacer uso adecuado de todos los recursos y del talento humano que posee la escuela para el desempeño de este alto cargo jerárquico y por ende la obtención de los objetivos planteados.

Actualmente, ser docente en función directiva o gerente de un centro de educación, implica asumir un compromiso con las políticas educativas, con la institución, con los niños y niñas, con los padres y representantes, que la comunidad y con el obedecimiento constante a las leyes; ya que si bien la legalidad de la función está acreditada a partir del nombramiento al cargo, su eficiencia debe construirse desde una perspectiva política, ética y pedagógica que logre articular todos éstos elementos mediante la vinculación con el talento humano.

La gerencia lleva implícito un manejo de estrategias; que implica asumir la dirección

como una compleja tarea, en donde la motivación es un elemento clave de integración social, repercutiendo para ello, que la gestión directiva garantice el gestión motivacional mediante lineamientos o acciones que permitan la ejecución de las políticas educativas nacionales, generando un clima de comunicación e interacción para que todos los miembros de la institución se apropien de los conocimientos, técnicas y recursos que apoyen la gestión al cambio y la innovación.

No obstante, los cambios constantes y acelerados en la función gerencial del sector público, la visualizan no solo como un complejo sistema sino como una dimensión transversal en la sociedad, creadora del desarrollo organizacional, que mediante la utilización de todos los recursos existentes, garantice alcanzar el fin mismo del ser humano como es la felicidad. En este sentido, radica la importancia de las acciones motivacionales en el ámbito de la administración pública; ya que la misma constituye un factor determinante en la actividad educativa, donde necesariamente estas personas ejecutan la gerencia para abarcar todos los sectores de la comunidad, convirtiéndose en corresponsables del éxito o fracaso del proceso de gerencial.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Según García (1995), la teoría de la organización se sustenta en que “Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tienen características estructurales

comunes, lo que permite construir una teoría general” (p. 16); es decir, un conjunto de proposiciones que se han alcanzado por medio del método científico y que asume el comportamiento de las organizaciones como predecible por cuanto hay regularidad en sus actividades y muchas de ellas son repetitivas. El ideal de todo gerente debe ser, evaluar las teorías que le permitan conocer de antemano las consecuencias e impactos de sus decisiones sobre su organización.

Esta teoría analiza las variables como estructura y funciones, los grupos y sus relaciones, el individuo, su personalidad y comportamiento; considerándolas interactuantes para predecir su comportamiento futuro. De esta manera, al analizar las interrelaciones entre estos elementos, se generan alternativas motivacionales, se llega a solución de problemas, se describen, explican y pronostican los fenómenos que se dan en los sistemas bajo condiciones variables.

Según Chiavenato (2004), cuando los miembros de la organización se encuentran motivados, el clima organizacional mejora y por lo tanto en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. En los resultados se observa que se requiere reforzar los valores internos para motivar mejores actitudes de trabajo en equipo y de colaboración; así como la difusión adecuada de las políticas y procedimientos y la creación de una adecuada comunicación interna que genere confianza y

transparencias.

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esta necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, normalmente varía entre una y otra. Así la necesidad se convierte en un deseo específico. Con este deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmaran.

El término estrategia en el sentido general, es definido como un conjunto de actividades, con el fin de facilitar el logro de los objetivos. También, puede ser definido como un plan para llegar a una meta u objetivo acordado. Los autores Gaskins y Elliot (1998), plantearon por primera vez que debe hacerse una clara distinción entre los términos estrategias y habilidades, herramienta heurística, operación cognitiva, herramienta cognitiva y la habilidad cognitiva. Las estrategias y habilidades, son categorías de operaciones mentales; las herramientas heurísticas, aluden a un procedimiento mental consciente general; la operación cognitiva, herramienta cognitiva y habilidad cognitiva están referidas a actividades de la mente, que a menudo no son muy claras, y que podrían ser estrategias o habilidades.

Para Robbins y Coulter (2005), representan

“las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos” (p. 112). De este modo, las estrategias gerenciales son las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos; es decir, el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales.

En relación a los tipos de estrategias o acciones, específicamente en el contexto educativo Silva (2008), plantea que las estrategias deben estar en función de las oportunidades y amenazas externas, al igual que de las fortalezas y debilidades internas, para gerencial eficazmente las funciones gerenciales. Es decir, utilizar al máximo las fuerzas del potencial interno en función de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, por lo que al respecto este autor destaca los tipos de estrategias enmarcadas en estas funciones como: Estrategias de Enlace, Estrategia de Gestión, Estrategias de Delegación y Competencias Estratégicas.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo; basada en la manera como se desarrolló el estudio, como señala Hernández, Fernández, y Baptista (2003). En cuanto al diseño, está dentro del diseño No Experimental; tomando en cuenta la definición de Palella y Martins (2010), debido a que no existe intencionalidad para actuar sobre las

variables, lo que se hace es observar el fenómeno estudiado tal y como se desarrolla en su contexto natural para luego analizarlo.

Debido a la forma de obtener los datos de los sujetos de estudio directamente en el ambiente que se desarrolla, es de tipo De Campo, como lo define Sabino, citado por Palella y Martins (citado) y basada en la definición de Hurtado (2006), el nivel de investigación es Proyectivo; en este sentido, se investigó el objeto y sujetos de estudio y características; es decir, se analizó el nivel motivacional y las estrategias gerenciales a aplicar al personal docente, administrativo y obrero de la escuela en estudio.

En este estudio la población se encuentra conformada por 17 sujetos del área administrativa de apoyo, 33 obreros del área operativa (aseadores, porteros y vigilantes) y 67 docentes en los que se incluyen 11 jefes de área; quedando estructurada por 117 sujetos. En este caso, debido a que la población resulta ser conocida y está dividida en estratos, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas y quedó conformada por 60 sujetos y el mecanismo utilizado para seleccionar dichos sujetos será el muestreo probabilístico o aleatorio, en su modalidad de muestreo estratificado, tomando en cuenta que la población se encuentra dividida en clases o estratos y específicamente se realizó mediante la afijación proporcional, quedando el siguiente valor porcentual o Fracción Muestral (FM) de

0,51 representa el 51% de la población y es el porcentaje de la muestra que se aplicó a cada estrato.

La fuente para la recolección de datos será la encuesta, definida por Palella y Martins (citado). Igualmente, la observación fue una fuente accesoria en la recolección de los datos; ya que la misma no será utilizada sino para completar la interpretación estadística obtenida. El instrumento para este estudio fue el cuestionario, el mismo se diseñó con veintidós (22) preguntas cerradas en escala tipo lickert, con las alternativas de: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, a fin de obtener el mejor resultado en cada pregunta.

Para lograr la validez del instrumento, se consideró el juicio de expertos, definido por Hurtado (citado), sometiendo al juicio de tres (03) profesionales en las áreas de metodología, de gerencia, y de administración pública. En cuanto a la confiabilidad, como expresa Hernández, Fernández y Bastida (citado), “se refiere al grado de aplicación repetida al mismo

escuela en estudio, para garantizar la relación en la captura de los datos, el número se distribuyó de manera proporcional al tamaño estratificado de la muestra, quedando de la siguiente manera: 03 obreros, 01 administrativo y 06 docentes; asimismo, la confiabilidad se determinó mediante el estadístico Coeficiente de Alfa de Cronbach, calculado con el programa Microsoft Excel 2013, el cual proporcionó la varianza de los ítems y la varianza de la suma, permitiendo una mayor confiabilidad. Una vez obtenido el resultado (0,75), se pudo inferir el grado de seguridad del instrumento, de acuerdo a la escala contemplada y las categorías del coeficiente estadístico utilizado como alta.

En cuanto a la técnica de análisis de los resultados, se basó en la definición de Morales (2008), la cual utiliza un baremo para la interpretación como modo de verificación del análisis cualitativo de resultados de la media aritmética (Tabla 1).

**Tabla 1**

Baremo verificación del análisis cualitativo

Alternativa	Intervalo	Nivel	Descripción
1 Nunca	1,00 – 1,80	Muy Bajo	Indica un muy bajo nivel de frecuencia medido.
2 Casi Nunca	1,81 – 2,61	Bajo	Indica un bajo nivel de frecuencia medido
3 Algunas Veces	2,62 – 3,42	Moderado	Indica un moderado nivel de frecuencia medido
4 Casi Siempre	3,43 – 4,23	Alto	Indica un alto bajo nivel de frecuencia medido
5 Siempre	4,24 – 5,00	Muy Alto	Indica un muy alto nivel de frecuencia medido

**Fuente:** Morales (2008)

sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 21); para ello, se utilizó una prueba piloto conformada por 10 sujetos pertenecientes a la

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Basado en el resultado obtenido de la media

aritmética de 3,05 y ubicándolo en el intervalo según el baremo, específicamente en el 2,62 a 3,42, significa un moderado manejo de las Acciones de Enlace, que contempla la Red de Relaciones y de la Conformación de Equipos de Trabajo. Asimismo, los resultados de las tendencias aritméticas del personal obrero tiende a ser bajo; esto ratifica la existencia de debilidades de integración organizacional. Resaltando lo expuesto por Silva (citado), en relación a la necesidad de que las acciones gerenciales deben mantener el contactos entre todos los miembros de la institución, para ser efectivo el desempeño.

El resultado obtenido de la media aritmética de 2,41, se ubica en el intervalo del baremo en el segundo nivel de 1,81 a 2,61, significa un bajo manejo de las Acciones de Delegación, que contempla la Asignación de tareas, las Decisiones Consensuadas y el Acompañamiento en el Aprendizaje. Los resultados en el consenso de las decisiones tienden a ser bajo, creando debilidades. En este sentido, Soto (2006), se refiere que la capacidad de facultar a otras personas de la realización de labores para un plan grupal; significa asignar responsabilidad y autoridad en subordinados a fin de lograr una mayor fluidez en los procesos de trabajo.

En cuanto al resultado de la media aritmética de 3,03, el mismo se ubica en el intervalo según el baremo, específicamente en el 2,62 a 3,42, lo que significa un moderado

manejo de las Acciones de Gestión, que contempla la Gestión del Conocimiento, la Gestión a los Cambios Positivos y la Gestión hacia la Calidad de Supervisión. Dicha estrategia es vital para el adecuado funcionamiento de la institución, resaltando por ello la Gestión al Conocimiento con tendencia a la baja. Al respecto, Planas (2002), expone que la gestión es un elemento fundamental que contribuye al desempeño óptimo de los individuos dentro de una organización y sin el cual no se marcaría el rumbo correcto para sobrevivir en la sociedad.

Muy parecido al resultado anterior, la media aritmética se situó en 3,08; igualmente, se ubica en el intervalo de 2,62 a 3,42, lo que significa un moderado manejo de las Acciones de Competencia, que contempla la Competencia Analítica, la Competencia Comunicativa y la Competencia Innovadora. Destaca la Competencia Analítica, la cual está con un manejo bajo por parte del personal y afecta el funcionamiento de la institución, resaltando la Competencia Analítica con tendencia a la baja. A lo que Alles (2001) expone que las competencias son además las características de la personalidad de cada ser que se constituyen en un conjunto de reacciones sobre la forma de actuar en el área laboral y determinado el perfil.

## **CONCLUSIONES**

Como conclusión del trabajo presentado se puede señalar, en concordancia con los objetivos propuestos, primeramente, se planteó

el objetivo de diagnosticar las acciones gerenciales motivacionales por parte de los integrantes de la ETAZR Aníbal Dominicci; en este sentido, se logró determinar cómo se aprecian las acciones motivacionales desde la óptica gerencial. Es de destacar, las debilidades como el moderado, con tendencia a bajo, dominio en las acciones de enlace para la conformación de equipos de trabajo. Asimismo, que las acciones relacionadas con la delegación de funciones se encuentran en bajo dominio y se acentúa en el personal obrero y docente.

En cuanto a las acciones de gestión, se encontró un dominio moderado por parte de la asignación de funciones y la solicitud de participación por parte de la gerencia hacia los docentes, acentuándose aún más en la toma de decisiones, lo que genera bajo desempeño en el cumplimiento de los objetivos. De igual manera, el proceso de comunicación entre el personal docente, administrativo y obrero, y la dirección del plantel o gerencia, es de dominio moderado a bajo, acentuándose en el personal docente, quien a su vez es el estrato de mayor proporción en la organización y son los que realizan el proceso productivo, en este caso, de enseñanza.

Para el segundo objetivo se estableció diseñar acciones gerenciales motivacionales para mejorar el desempeño de la ETAZR Aníbal Dominicci, propósito que se realizó partiendo de los resultados obtenidos en el objetivo anterior, donde se tomó en cuenta las

debilidades en cada una de las cuatro acciones gerenciales motivacionales. Por ello, se construyó un modelo de fortalecimiento de las acciones gerenciales basado en la motivación, enmarcado en la factibilidad de la institución y con estrategias de enseñanza adecuadas y un horario accesible para garantizar el éxito del mismo.

Una vez logrado el segundo objetivo, se precedió a aplicar y evaluar el modelo de acciones gerenciales motivacionales en la ETAZR Aníbal Dominicci, los cuales conforman el tercer y cuarto objetivo respectivamente, en los cuales se cumplió a cabalidad lo planteado, destacándose la disposición por participar de los asistentes, así como, la necesidad de implementar el modelo a todo el personal de la institución y a su vez, de llevarlo a cabo de forma permanente para crear un clima de eficiencia basado en la motivación por parte de los miembros del personal de la escuela y los cambios sociales que se llevan a cabo constantemente en el sector educativo venezolano.

Para finalizar, en la evaluación del modelo resaltó la aceptación de las estrategias y aptitud de los ponentes, como también la receptividad al llenar el formato elaborado para tal fin, con ello se logró alcanzar los cuatro objetivos propuesto al inicio de la investigación; además, la materialización de los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- Alles, M. (2011). *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*. 2da (reimpresión de la 1era edición). Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Chiavenato, I. (2004). *Organizaciones Estructuras y Procesos*. McGraw-Hill/Internacional Editores. 2da Edición. México. P. 34
- García, M. (1995). *Elementos de Teoría Organizacional*. *Revista de Gerencia Educativa*. Editorial Vadecum. 1era. Edición. Bogotá. P. 16.
- Gaskins, I. y Elliot, T. (1998). *Cómo Enseñar Estrategias Cognitivas*. Buenos Aires: Paídos. P. 6 a 12.
- Hernández, R. Fernández, C. y Bastida, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3a Edición. Mc Graw- Hill. México. P. 21 y 270.
- Hurtado, J. (2006). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela. P. 39, 88 y 94.
- Morales, P. (2008). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. [Documento en línea]. En: [edit@pub.upcomillas.es](mailto:edit@pub.upcomillas.es) [Consulta: octubre, 30, 2013]. Madrid.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. P. 87, 89 y 123.
- Planas, V. (2002). *Supervisión del Sistema educativo*. Ariel S.A. Barcelona. España.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice Hall. 8va edición. México.
- Silva, J. (2008). *Proyectos Educativos y Servicio Comunitario*. Ediciones CO-BO. Caracas Venezuela.
- Soto, N. (2006). *Gestión y Conocimiento en Organizaciones que aprenden*. Editorial Thompson Australia.

## LA GESTIÓN DE COMPRAS COMO GARANTÍA DE TRANSPARENCIA EN EL MANEJO DEL PATRIMONIO PÚBLICO. CASO, ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO TINAQUILLO

*(THE MANAGEMENT OF PURCHASES AS A GUARANTEE OF TRANSPARENCY IN THE DRIVING OF PUBLIC HERITAGE. CASE, BOLIVARIAN MAYOR OF THE TINAQUILLO MUNICIPALITY)*

Orlando Sánchez

Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ). Docente Instructor a Tiempo Completo de la UNELLEZ - VIPI. Venezuela. [ojsanchez1@hotmail.com](mailto:ojsanchez1@hotmail.com).

Wilmer Salazar

Doctor en Gerencia (UNY). Doctor en Ciencia, Mención Ciencia de los Alimentos (UCV). Docente Asociado a dedicación Exclusiva de la UNELLEZ – VIPI. Venezuela. [swilmer\\_johan@hotmail.com](mailto:swilmer_johan@hotmail.com).

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo interpretar la gestión de compras públicas como elemento garante de la transparencia en el manejo de los fondos públicos en la Alcaldía Bolivariana del Municipio Tinaquillo. Se apoya en las teorías de la administración pública, finanzas públicas, gestión de compras y las leyes reglamentos y normas que controlan la administración de los recursos públicos. Además, éste estudio se realiza bajo el paradigma cualitativo, y el enfoque fenomenológico hermenéutico. El carácter de la investigación es descriptivo y de campo, y se organizó en cuatro etapas. Una etapa comprendida por la revisión bibliográfica, otra constó de la estructuración de las bases teóricas referenciales, luego el trabajo de campo y por último el análisis e interpretación de la información. Para obtener la información se seleccionaron intencionalmente tres (3) informantes claves, a los cuales se les realizó una entrevista semiestructurada. La viabilidad y confiabilidad, se logrará al apreciar el nivel de conocimiento que tienen los informantes respecto al fenómeno de estudio. Los resultados obtenidos permitieron interpretar que la gestión de compras públicas es un elemento garante de la transparencia en el manejo del patrimonio público en la Alcaldía Bolivariana del Municipio Tinaquillo.

**Palabras claves:** administración pública, finanzas públicas, gestión de compra.

### ABSTRACT

The objective of this research work is to interpret the management of public purchases as a guarantor of transparency in the management of public funds in the Bolivarian City Hall of Tinaquillo Municipality. It is based on the theories of public administration, public finances, purchasing management and the laws, regulations and norms that control the administration of public resources. In addition, this study is carried out under the qualitative paradigm, and the hermeneutical phenomenological approach. The nature of the research is descriptive and field, and was organized in four stages. A stage comprised by the bibliographic review, another consisted of the structuring of the theoretical referential bases, then the field work and finally the analysis and interpretation of the information. In order to obtain the information, three (3) key informants were intentionally selected, to whom a semi-structured interview was conducted. The viability and reliability will be achieved by appreciating the level of knowledge that the informants have regarding the phenomenon of study. The results obtained allowed us to interpret that the management of public purchases is a guarantor of transparency in the management of public heritage in the Bolivarian City Hall of Tinaquillo Municipality.

**Key words:** public administration, public finance, purchasing management.

## **INTRODUCCIÓN**

La administración pública en Venezuela es el órgano administrativo que maneja los recursos financieros, materiales y humanos y todo lo relacionado a los fondos públicos del país. Dentro de esta administración está lo que se conoce como la actividad financiera del estado que no es más que el conjunto de operaciones de ingresos y gasto público integral necesario para la nación. En este aspecto los operadores de dicha administración se encuentran en una dinámica constante para satisfacer las necesidades de la población, y esto se logra captando ingresos para cumplir con los gastos necesarios requeridos por ellos.

Dichas erogaciones de dinero demandan un orden, ya que el mismo debe manejarse bajo estrictos parámetros de transparencia y cumpliendo con todas las normativas legales y reglamentarias fijadas por los organismos de control. Aquí entra en juego lo que se denomina la gestión de compras públicas, que guarda relación al proceso gerencial de manejar las compras públicas como un proceso planificado y organizado, con una visión más allá de la compra de los bienes y servicios, dando seguimiento esencial a todos los pasos necesarios para hacer del proceso un mecanismo signado de transparencia y responsabilidad. Por esta razón la perspectiva de esta investigación está orientada a interpretar la gestión de compras como garantía de transparencia en el manejo del patrimonio

público en la Alcaldía Bolivariana del Municipio Tinaquillo.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco (5) momentos: Momento I: Está constituido por la descripción ampliada del objeto de estudio, la formulación del problema, el propósito general, los propósitos específicos y la importancia de la investigación. Momento II: Compuesto por los antecedentes de la investigación, el referencial teórico y las referencias legales.

Momento III: Está constituida por las orientaciones metodológicas, en él se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. Momento IV: Este momento lo componen la categorización y la triangulación de la información, es donde se desglosa la información suministrada por los informantes y se ordena todo el esquema investigativo de los resultados. Momento V: Está compuesto por las reflexiones finales de la investigación, es el resultado final del proceso investigativo y lo que da pie a construcciones teóricas futuras

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Gestión de compras**

La evolución de la Gestión de Compras se ve reflejada, en gran medida por el desarrollo conceptual que ha experimentado su definición a lo largo de las últimas décadas, con la incorporación de nuevos términos y actividades que vislumbran los cambios más significativos de su aportación organizativa.

### **Las compras públicas (SELA 2014)**

Entendidas como contrataciones públicas, adquisiciones del Estado o compras del gobierno, las compras públicas han sido concebidas, tradicionalmente, como un trámite netamente burocrático asociado a satisfacer necesidades colectivas a cargo del Estado, así como para el funcionamiento del mismo. Dicha concepción ha evolucionado hasta llegar a entenderla como una herramienta de desarrollo que permite incorporar a sectores vulnerables de la sociedad dentro del proceso económico general, y generar no sólo egresos al Estado, sino buena parte del dinamismo de la economía nacional, con efectos en la generación de empleo, la canalización de inversiones y el desarrollo productivo.

### **PYMES: el principal proveedor potencial del Estado**

Las PYMES representan el principal ofertante en materia de bienes y servicios en América Latina y el Caribe. Dichos sectores constituyen el mayor empleador en la región, entre el 30 y 50%, con variaciones significativas en cada país. En México, generan el 52% del PIB y el 72% del empleo; en Ecuador representan el 99% de los proveedores registrados (2013), alcanzando la cifra de 168.711 entidades. La importancia de las PYMES en el empleo regional y en la producción de los países constituye un factor importante para garantizar el diseño de políticas para su inserción en las compras públicas.

### **METODOLOGÍA**

#### **Método de Investigación**

La ontología del objeto a conocer y el soporte epistemológico de la investigación me llevan, a seleccionar, un método y una estrategia destinada a la interpretación de los dominios cognitivos de los actores respecto; a) los principios metodológicos, gerenciales que intervienen en la gestión de compras públicas, b) el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen la gestión de compras públicas c) los mecanismos de control interno administrativo instaurados por la institución para regular la gestión de compras públicas. Por lo tanto el enfoque que seleccione para acercarme al fenómeno a conocer, se centra en la visión cualitativa de cada uno de los componentes de la gestión de compras públicas como garante de transparencia en el manejo de los fondos públicos, a través del análisis profundo de las interacciones que lo integran en un todo lógico, coherente y de complejo dinamismo.

El enfoque cualitativo me permitió como investigador profundizar en las rigurosas interrelaciones que totalizan en una unidad final todos los aspectos teóricos, procedimentales, actitudinales y socio antropológicos que componen el fenómeno a conocer, centrándome en la interpretación contextual, coherente y orgánico-funcional de las dimensiones humanas contenidas en los procesos organizacionales que protagonizan los actores que los concretan en el

seno de la entidad en el cual interactúan. Así mismo, la propuesta de investigación se realizara bajo el enfoque fenomenológico hermenéutico, el cual estructura el estudio de los fenómenos en su descripción e interpretación profunda, atendiendo al comportamiento de sus cualidades internas y de la cualidad final que lo caracteriza.

Según Martínez (2008) “la fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p. 137). Además, el mismo autor citado expresa que: “las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia del sujeto que vive y experimenta, exigen ser estudiadas mediante métodos fenomenológicos”. En este mismo orden de ideas, Heidegger (1974) “expresa que la fenomenología es la ciencia de los fenómenos y que consiste en “permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo, y en cuanto se muestra por sí mismo” (pp. 233-252).

El método fenomenológico hermenéutico me permite como investigador entrar en contacto directo con los significantes y los significados que los actores del fenómeno le asignan a su manera de pensarlo y a la manera procedimental a través de la cual determinan su expresión final; entendiendo que tal pensamiento y tal acción procedimental es

producto de la representación subjetiva del fenómeno en cuestión.

### **Diseño de la investigación**

Los propósitos de la siguiente investigación, su naturaleza cualitativa, el soporte epistemológico que la sustenta y el método que la concretará me llevaron como investigador a organizarla en etapas dinámicas, específicamente cuatro, que se concatenan y completan cualitativamente. El estudio es de carácter descriptivo, de campo, con base a lo indicado por Martínez (ob.cit.), señala, describe y analiza un fenómeno en su constitución interna y en su manifestación extensiva, la información a obtener se recogerá de manera directa en el contexto sociológico en el cual se concreta la manifestación del fenómeno a investigar.

Las cuatro etapas de la investigación se señalan a continuación:

#### Etapa I: Revisión bibliográfica.

Esta etapa se caracterizó por buscar todos los soportes bibliográficos relacionados al fenómeno en estudios, contrastando y definiendo cual es la información más adecuada para abordar la investigación. Cabe destacar que en esta búsqueda incluí como investigador textos de experiencias regionales aplicados al país, así como la incorporación de todo el aspecto legal que compone el tema.

Etapa II: Estructuración de las bases teóricas referenciales.

Una vez obtenida las bases teóricas producto de la revisión bibliográfica y atendiendo al carácter cualitativo de la investigación se, procedí a organizar de manera estructurada las bases teóricas referenciales que le darán carácter y forma a la investigación. Cabe destacar que estas bases teóricas son solo referenciales, es decir que las bases teóricas no representan teorías acabadas o constituidas ya que de ser así se perdería el carácter cualitativo de la investigación.

#### Etapa III: Trabajo de Campo.

En esta etapa entro en contacto directo con los actores del fenómeno que investigué; para obtener información que necesito y así lograr el objetivo planteado.

Recurrí a actores que concretan el fenómeno investigado, los cuales son denominados informantes claves, los cuales están relacionados con el rol protagonista del fenómeno que se investiga, por lo tanto sus acciones y vivencias son determinantes para la investigación lo que los convierte en fuentes de información clave para la investigación.

Seleccioné intencionalmente tres (3) informantes claves según los siguientes detalles:

Informante clave 1: Lcdo. en Administración, actualmente analista de compras adscrito a la oficina de compras de la Alcaldía Bolivariana de Tinaquillo.

Informante clave 2: Lcdo. en Contaduría Pública, actualmente analista revisor adscrito a la oficina de control previo de la Alcaldía Bolivariana de Tinaquillo.

Informante clave 3: Lcda. en Contaduría Pública, actualmente auditor fiscal adscrita a la unidad de auditoria interna de la Alcaldía Bolivariana de Tinaquillo. (Sin embargo no fue posible entrevistar a esta informante quien al final se negó a emitir cualquier tipo de información relacionada con la investigación.) Estos informantes proporcionaron información de importancia para la investigación y poder interpretar la gestión de compras públicas como garantía en el manejo de los fondos públicos.

Etapa IV: Análisis e interpretación de la información. En esta etapa organice la información obtenida para describir, analizar e interpretar el fenómeno en estudio. Para ello procedí a categorizar la información a través de matrices para luego realizar el proceso de triangulación de la misma obteniendo como resultado una serie de hallazgos que me permitieron realizar la interpretación del fenómeno en estudio.

#### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Se evidenció en los actores que al definir los principios metodológicos y cognitivos de la gestión de compras ciertas debilidades, o carencia de cualidades necesarias para realizar las funciones en las que intervienen. Por ejemplo no diferenciaron una compra simple de una adquisición, me refiero a la compra como

un subproceso con el cual culmina el proceso de adquisición, en otras palabras, es el acto material de recepción del servicio.

En contraste una adquisición se conoce como el proceso que se desarrolla según una determinada estrategia, en la cual se consideran una serie de variables y actores. De allí radica la importancia de saber diferenciar una compra de una adquisición, y lo que pude observar en la investigación es que para los actores que intervienen en el proceso de compras el tratamiento es el mismo, obviando procedimientos que pueden resultar determinantes en el ejercicio de las funciones.

Otro de los aspectos que noté con gran preocupación de parte de los actores del proceso de gestión de compras de la alcaldía de Tinaquillo, es con respecto al cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de las compras públicas, ya que están obviando pasos fundamentales contenidos en la Ley de Contrataciones Públicas, respecto al procedimiento de las compras ya que esta va más allá de la visión de los informantes.

Cuando se planteó el tema respecto a los soportes que debe llevar un expediente, pude evidenciar en primer lugar que abordan este tema como si las modalidades de contratación fuesen una sola y los soportes los mismos para cada modalidad, es decir, hacen caso omiso a dichas modalidades contempladas en la Ley de Contrataciones Públicas. Respecto a si existe o

no una programación de compras se observó una discrepancia entre los informantes claves, dada la importancia dentro de la gestión de ambos informantes, es un hallazgo que se considera alarmante, ya que la gestión pública, y mucho más en el ámbito administrativo debe manejarse de forma coordinada, bajo principios de transparencia, comunicación efectiva, y socialización de la información.

Por otro lado, se evidencio la inexistencia de manuales de normas y procedimientos en las compras, lo cual resalta las debilidades en cuanto al control interno en la gestión operativa de las autoridades, ya que es responsabilidad de las máximas autoridades organizar, establecer y evaluar el sistema de control interno y ajustarlo de acuerdo a los fines de la estructura organizativa de la institución. Entendiéndose este según la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y el Sistema Nacional de Control Fiscal en su artículo 37, como un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a la Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

## **CONCLUSIONES**

Luego del desarrollo de esta investigación pude observar que ningún documento administrativo se encuentra avalado por resolución alguna, lo cual atenta de forma directa tanto a la continuidad administrativa, como al principio de transparencia que debe estar inmerso en el manejo administrativo de la gestión pública, ya que se puede prestar a modificaciones para atender intereses particulares, y la gestión pública debe ser una gestión al servicio de las ciudadanas y ciudadanos, atendiendo a principios de transparencia, honestidad, responsabilidad entre otros.

Las normativas legales y reglamentarias se encuentran plasmadas, son completas, y una legislación Venezolana es una de las mejores del mundo, solo queda formar a nuestros servidores públicos, a nuestros gerentes en las áreas para las cuales fueron designados y así mejorar la desidia administrativa, gerencial y operativa con la que nos conseguimos día a día en el entorno de la administración pública.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Acevedo, N. y Ribas, F. (1991). *La Investigación Científica*. Colombia: Editorial LTDA.
- Araya, G. (2010). *Estrategia de mejoramiento en la gestión de compras de la dirección de servicios institucionales de la C.C.S.S.* Tesis de Maestría. ICAP, Costa Rica, 127 pp.
- Buchanan J., M. (1968). *Hacienda Pública*, Editorial de Derecho Financiero, Madrid.

- Fonrouge C., M. (1993). *Derecho financiero*, quinta edición, editorial de palma, Argentina.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2004). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. México: McGraw Hill.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.
- S.E.L.A (2015). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe*, secretaría permanente de sela, Caracas – Venezuela.
- Stiglitz, J. E. (2002). *La economía del sector público*, tercera edición, Antoni Bosch, Barcelona.
- Venezuela (2014). *Decreto con rango valor y fuerza de ley de contrataciones públicas*. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°6.154. Caracas, Noviembre 19.

## **PLAN TÁCTICO PARA LA INTERACCIÓN Y PROSECUCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA, COJEDES**

**(TACTICAL PLAN FOR THE INTERACTION AND PROSECUTION OF STUDENTS OF ADMINISTRATION AND COUNSELING, OF THE OPEN NATIONAL UNIVERSITY, COJEDES)**

Mayra Alejandra Pérez Herrera

Licenciada en Contaduría Pública (UNA). Magister en Administración Mención Gerencia General, (UNELLEZ). [marap\\_h@hotmail.com](mailto:marap_h@hotmail.com)

María Zapata

Licenciada en Administración Comercial (UC).  
Magister en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ).

### **RESUMEN**

El presente proyecto factible, está enmarcado dentro del paradigma positivista con enfoque cuantitativo y es una investigación de campo de carácter descriptivo, cuya población está constituida por 55 estudiantes y 6 asesores académicos de las carreras mencionadas. Para la recolección de los de datos se aplicaron dos instrumentos uno dirigido a los profesores y otro a los estudiantes, contenido de 15 ítems cada uno. Para determinar la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través de El KR-20. En el análisis de los resultados se evidencia que la mayoría de los estudiantes entrevistados, desconocen cómo planificar y autorregular de forma autónoma e independiente su proceso de autoaprendizaje en una modalidad a distancia, no interactúan con sus compañeros de estudio y asesores, perciben soledad en su proceso de aprendizaje, trayendo como consecuencia la no prosecución académica. Al aplicar y evaluar el Plan Táctico, se concluyó que a corto plazo se logró con éxito el objetivo de generar interacción con los estudiantes, y finalmente los resultados del plan en cuanto a la prosecución académica serán verificables a mediano plazo, durante un período de tres lapsos académicos, comenzado en el lapso académico 2016-1 hasta el 2017-2.

**Palabras claves:** *Plan Táctico, Educación a Distancia, Asesoría Académica, Interacción, Prosecución Académica.*

### **ABSTRACT**

The present feasible project is framed within the positivist paradigm with a quantitative approach and is a field research of descriptive character, whose population is constituted by 55 students and 6 academic advisers of the mentioned races. For the collection of the data, two instruments were applied one directed to the teachers and another to the students, containing 15 items each. The judgment of experts was used to determine the validity of the instrument. Reliability is calculated through the KR-20 applicable to dichotomous response questions. In the analysis of the results it is evident that the majority of the interviewed students do not know how to independently and autonomously plan and self-regulate their self-learning process in a distance modality, do not interact with their study partners and consultants, perceive solitude in their process of learning, resulting in non-academic pursuit. In applying and evaluating the Tactical Plan, it was concluded that in the short term the objective of generating interaction with the students was successfully achieved, and finally the results of the plan regarding academic pursuit will be verifiable in the medium term, during a period of three academic lapses, begun in the academic period 2016-1 until 2017-2.

**Keywords:** *Tactical Plan, Long Distance Education, Interaction, Academic Counseling, Academic Prosecution.*

## **INTRODUCCIÓN**

La educación a distancia (EaD) representa una alternativa viable y accesible a nivel superior, que brinda la oportunidad de estudios, a personas que por diversas razones no han tenido la oportunidad de obtener un título universitario, permitiéndoles estudiar sin tener que asistir a clases presenciales y así cumplir otras funciones al mismo tiempo.

Todo proceso de mejoramiento en la educación superior debe ir indiscutiblemente orientado en función de la planificación de acciones formativas dirigidas al logro de unos objetivos que respondan a necesidades determinadas en un escenario concreto. En este sentido, la planificación táctica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas. En tal sentido, es propicio que la EaD y la planificación táctica estén interrelacionados para poder lograr avances innovadores y fructíferos dentro de esta modalidad de estudio.

De tal manera que, el propósito de este proyecto consiste en diseñar un plan táctico para la interacción y prosecución de los estudiantes de Administración y Contaduría, de

la universidad Nacional Abierta, Cojedes, con el fin de que se incremente la interacción entre estudiante-estudiante, estudiante-docente y establecer estrategias que permitan propiciar la prosecución de los estudios en estas carreras.

### **Planteamiento del problema**

La educación es considerada como fundamental para el progreso social y el medio ideal para formar a seres humanos capaces de asumir la construcción de un mundo nuevo, por medio del desarrollo de su máximo conocimiento, de allí la importancia de las instituciones de educación superior. En tal sentido, Ibáñez (1994), considera que la educación universitaria, tiene como fin la formación y desarrollo de individuos competentes, con actitudes y habilidades, que les permitan integrarse en la sociedad prestando un servicio para transformarla en un sentido ético y positivo. Es por ello, que el acceso a la educación universitaria representa un derecho y un medio a través del cual se abren oportunidades para una mejor inserción social de los ciudadanos.

La formación en la educación a distancia universitaria, se basa en un aprendizaje independiente, donde el estudiante es autogestor de su proceso de aprendizaje, cada día son más los adultos y jóvenes que la seleccionan como alternativa educativa, y como vía de desarrollo académico, cultural y profesional, individuos que por muchos factores

no pueden asistir a clases presenciales y que encuentran en esta modalidad una alternativa exitosa para profesionalizarse y/o capacitarse.

No obstante, señala Abrahamson, 1998 y Brown, 1996 (Citado en García, 2001) la independencia y la “soledad” a la que se enfrenta un alumno que realiza estudios distancia, podría convertirse en emociones negativas en las que el estudiante puede sentir ansiedad, angustia o desmotivación, lo que en muchas situaciones se traduce en las causas de la deserción o no permanencia estudiantil, sobre todo en la población de estudiantes jóvenes.

En este orden de ideas, la prosecución académica en universidades a distancia, se ha convertido en los últimos años en una problemática importante, debido a que en diferentes espacios se empieza a mirar con preocupación el fenómeno de la deserción o no permanencia estudiantil. La Universidad Nacional Abierta (UNA) Centro Local Cojedes no escapa de esta situación, específicamente en las carreras de Contaduría Pública y Administración de Empresas.

De acuerdo con la observación de las asesoras de las carreras antes mencionadas este problema se presenta, principalmente, en los tres primeros semestres de las carreras, periodo en que los estudiantes se adaptan a esta modalidad de estudio. Por otra parte, del total de estudiantes que aprueban el curso introductorio un alto porcentaje no se inscribe

en el primer semestre como alumno regular, del total de inscritos en el primer semestre, se observa un porcentaje que nunca inicia sus estudios y otros que no son consecuentes. No obstante, también se observa que los que llegan a superar el tercer semestre, en su mayoría, culminan con éxito su formación profesional.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Plan**

La planificación surge como una alternativa que permite ordenar los diferentes procedimientos que se proyectan y así lograr la eficacia, con el menor de los recursos disponibles. En este sentido, Según Daft, (2004), “un plan es un proyecto que especifica la asignación de recursos, los programas y otras acciones necesarias para cumplir las metas” (p.210). A juicio de Munch y García (2003), (citado en *Ibíd.*) el plan corresponde a los diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlo. Toda empresa diseña planes para el logro de sus objetivos y metas planteadas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

### **Plan Táctico**

Los planes tácticos representan una manera de concebir el futuro a mediano plazo, constituyen un mecanismo para que las instituciones enfrenten retos y reduzcan al mínimo los riesgos e imprevistos, equilibrando

y repartiendo de forma oportuna los recursos, y más dentro de un sector no lucrativo como la educación pública donde existen recursos limitados. En este orden de ideas, según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Bancheri, (2007), los planes tácticos:

Interpretan la planeación estratégica para acercarla más a la realidad a través de planes específicos por cada departamento o división. Los planes tácticos son los que dan los detalles necesarios para poner en acción las estrategias; tratan de instrumentar los planes estratégicos, especificando los detalles de cómo se alcanzaran los objetivos generales. (p. 54)

Este nivel de planeación se encarga de llevar a cabo los planes específicos para la consecución de los objetivos estratégicos, desde el nivel medio, proyectando acciones a mediano plazo y tomado como referencia las políticas, misión, visión, y planeación estratégica organizacional o institucional.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación, se basa en una concepción positivista, bajo la modalidad de campo, orientado hacia un estudio de naturaleza descriptiva, así mismo es un proyecto factible de carácter cuantitativo.

### **Población**

Para esta investigación se consideró como universo a dos estratos, el primero conformado por 6 docentes encargados de asesorar las asignaturas del área de Administración y Contaduría. Y el segundo estrato conformado

por los estudiantes los tres primeros semestres del área de Administración y Contaduría durante el lapso académico 2015-2 de la UNA Centro Local Cojedes, los cuales están constituido por un total de 55 estudiantes: 7 de administración de empresas y 48 de contaduría pública.

### **Muestra**

En el presente estudio, se tomaron dos tipos de muestra, una muestra intencionada y otra probabilística. Como muestra intencionada se tomó a todos los docentes encargados de asesorar los estudios generales y profesionales del el área de administración y contaduría de la Universidad Abierta Centro Local Estado Cojedes, es decir el (100%) de la población para un total de 6 profesores.

La población estudiantil se seleccionó a través de una muestra probabilística, con el empleo la fórmula de Palella y Martins (2004), arrojando como resultado una muestra representativa de 36 estudiantes.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En la presente investigación como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, aplicando como instrumento el cuestionario. Una vez concluida la aplicación de los instrumentos, se procedió a organizar los datos en tablas de distribución de frecuencia simple, porcentuales, correspondiente a las dimensiones: método de estudio, elección de

carrera, compromiso, interacción, planificación, capacidad, recursos, beneficios y servicios, necesidad, beneficio, factibilidad, pertinencia. Los resultados se analizaron a través de la técnica porcentual, confrontando los resultados obtenidos en cada ítem tanto de asesores como de estudiantes, con la finalidad de determinar si existía o no coincidencia entre las partes involucradas en el estudio. De los resultados obtenidos se resume lo siguiente:

En cuanto al indicador método de estudio, los resultados arrojan que de los estudiantes encuestados un 67% no posee un método de estudio independiente para el aprendizaje de las asignaturas en la UNA, del mismo modo el 72% de los asesores académicos respondió la misma aseveración. Mientras que en el indicador Interacción, se evidencia que solo un 33% de los asesores sostiene que más del 75% de los estudiantes inscritos por asignatura interactúa con ellos, del mismo modo solo un 28% de los estudiantes encuestados asegura interactuar con sus asesores y compañeros de estudio.

En el indicador planificación se encontró que el 50% de los asesores considera que los estudiantes planifican su tiempo de estudio, mientras que solo un 25% de los estudiantes que aseguran si hacerlo. Por otro lado, en el indicador capacidad, apenas un 17% de los asesores académicos afirma que de los estudiantes de nuevo ingreso tienen las

condiciones suficientes para afrontar los estudios de una modalidad abierta y a distancia, y solo un 36% de los estudiantes asegura que ha sido fácil su adaptación a dicha modalidad de estudio. En concordancia con lo anterior, también en el indicador capacidad, solo un 33% de los asesores encuestados afirma que más del 75% de los estudiantes inscritos por asignatura en cada lapso académico presentaron y aprobaron exámenes y trabajos prácticos, del mismo modo un 39% de los estudiantes encuestados aseguran haberlo hecho.

Con lo que se concluye que la mayoría de los estudiantes de los tres primeros semestres del área de administración y contaduría carecen de las herramientas necesarias para desenvolverse con éxito dentro de una modalidad abierta y a distancia, debido a que no posee un método de estudio independiente, en donde de forma autónoma sea capaz de autorregular su propio proceso de estudio en función de sus objetivos, a través de técnicas y procesos que le faciliten y agilicen el abordaje y comprensión de los textos y de los materiales instruccionales de cada asignatura.

Por otro lado, se refleja la falta de autonomía o independencia cuando la mayoría de los estudiantes no poseen desarrolladas conductas que le permitan planificar y organizar su tiempo, material didáctico y guía tutorial para responder a las exigencias de cada una de los cursos o asignaturas. Lo que trae como

consecuencia que para la mayoría la adaptación a la modalidad abierta y a distancia no sea un proceso fácil, en donde sus avances y progresos no superan el 75% de aprobación de su carga académica por semestre.

Del mismo modo, se evidencia que existen muy pocos estudiantes que interactúan con sus asesores académicos y compañeros de estudio, lo cual le ofrece muy poca ventaja en sus estudios a distancia, motivado a que la interacción le permite al estudiante entre otras cosas, mostrar sus avances y dificultades, intercambiar conocimiento, realimentarse, representando un gran apoyo para seguir avanzando en el proceso de construcción de su propio conocimiento. La mayoría de los estudiantes manifestó tener acceso a Internet así como conocimiento en el manejo de algunas herramientas las TIC's tales como Facebook y blog por los que sería provechoso utilizar estas herramientas como estrategia para generar interacción entre los estudiantes y asesores.

### **Diseño del plan táctico**

Plan Táctico para la Interacción y Prosecución de los Estudiantes de Administración y Contaduría, de la Universidad Nacional Abierta, Cojedes.

### **1. Crear programas para la adaptación a la modalidad abierta y a distancia a los estudiantes de nuevo ingreso**

**Estrategia:** activar el involucramiento, motivación y atracción de los estudiantes, a

través de la interacción presencial o no presencial entre los estudiantes y asesores.

#### **Acciones:**

- Acompañar, guiar, orientar a los estudiantes desde su primer contacto con la institución, propiciando la integración social y académica a través de la inclusión estudiantil en actividades institucionales.
- Crear una base de datos de los alumnos, con la finalidad de propiciar interacción.
- Taller “Técnicas de Estudio Independiente en la Educación a Distancia”. Duración: 4 horas

**Producto:** estudiantes satisfechos con las herramientas necesarias para adaptarse a la modalidad abierta y a distancia

### **2. Fortalecimiento de las Asesorías Académicas**

**Estrategia:** ampliar el campo de acción de los asesores académicos del área de Administración de Empresas y Contaduría Pública

#### **Acciones:**

- Acompañar el proceso de socialización universitaria de los estudiantes desde el curso introductorio
- Taller “Abordaje de Asignaturas en la Educación a Distancia”. Duración: 4 horas

**Producto:** estudiantes satisfechos, motivados, acompañados, orientados y guiados satisfactoriamente.

### **3. Integración de algunas herramientas de las TIC's para la interacción con los estudiantes**

**Estrategia:** fortalecimiento de procesos pedagógicos a través del uso de herramientas de las TIC's a disposición y de más fácil acceso y uso por parte de los estudiantes.

**Acción:** creación de un correo electrónico, Blog y Facebook para el área de Administración de Empresas y Contaduría Pública, a fin de propiciar la interacción asesores-estudiantes de forma no presencial asincrónica y sincrónica.

**Producto:** estudiantes informados, guiados, orientados y acompañados sin tener que trasladarse al centro local Cojedes.

#### **CONCLUSIONES**

Al aplicar y evaluar el Plan Táctico, se obtuvo los siguientes resultados: referente al factor interacción el cual es medible desde un corto plazo, se determinó que para el programa de adaptación a la modalidad abierta y a distancia a los estudiantes de nuevo ingreso, obtuvieron un rendimiento positivo debido a que se alcanzó el objetivo de interacción a través de las actividades programadas, situación que se evidencia con el incremento de asistencia de estudiantes del primer semestre lapso 2016-1 y 2016-2 en busca de asesorías académicas en comparación con periodos anteriores. Del mismo modo, la creación de la base de datos de los estudiantes permitió

generar interacción, debido que a través de esa vía se pudo informar a los alumnos acerca de los talleres y creación de los recursos telemáticos blog y Facebook realizados con la finalidad de informar, guiar, orientar y generar interacción a distancia.

De la Integración de algunas herramientas de las TIC's para la interacción con los estudiantes, se destaca que la gran cantidad de visitas en el en el Blog y la cantidad de amigos e interacción generada a través de la cuenta de Facebook UNA Cojedes (Contaduría Pública), reflejan que dichos instrumentos han sido de gran apoyo para propiciar comunicación y retroalimentación entre estudiantes y asesores, lo que se traduce a que desde el punto de vista psicológico el alumno se sienta acompañado, guiado y motivado a lo largo de su proceso de autoaprendizaje hasta concluir sus estudios universitarios.

En cuanto al factor prosecución académica, el cual es medible a mediano plazo (tres lapsos académicos), se observa que con la aplicación de las tres fases del plan se logró que los estudiantes asumieran de forma responsable e independiente ser autogestores de su proceso de autoaprendizaje, situación que se evidencia en el incremento de un 70% de asistencia de alumnos a la presentación de exámenes y en busca de asesorías académicas.

## **Recomendaciones**

- Dar seguimiento a la aplicación del Plan Táctico hasta tres lapsos académicos contados a partir del lapso académico 2016-1, con el fin medir el rendimiento del plan es su fase de prosección académica.
- Realizar un diseño instruccional de un curso virtual que comprenda la unificación y ampliación de los contenidos de los talleres ofrecidos, con la incorporación de material instruccional, tareas y evaluaciones.
- Que cada asesor académico elabore videos tutoriales que abarquen el contenido programático, en aquellas asignaturas de mayor dificultad y de bajo rendimiento académico.
- Que la presente investigación sirva de base teórica, referencia y guía para otras carreras que ofrece la UNA, así como también para otras universidades a distancia que enfrentan la misma problemática planteada.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Bancheri, L. (2007). Funciones de la Administración. Teoría y Práctica. [libro en línea]. En <https://books.google.co.ve/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA54&dq=plan+tactico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii0YKlxpDTAhXE4iYKHx2gCzwQ6AEIMTAF#v=onepage&q=plan%20tactico&f=false> [consulta: marzo, 29, 2017]

Daft, Richard, L. (2004). Administración. México: Thomson. Pp 210, 214

García, A. (2001). La educación a distancia. De la teoría a la práctica. Capítulo I: bases conceptuales. España: Ariel Educación.

Ibáñez, B. (1994). Pedagogía y Psicología Interconductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*. 20, 99-112.

Parella, S., y Martinis, F. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 1ra reimpresión. FEDUPEL. Caracas Venezuela.

## **LA MOTIVACIÓN COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS UNELLEZ VIPI**

***(MOTIVATION AS A MANAGEMENT STRATEGY TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE TEACHERS UNELLEZ VIPI SOCIAL AND LEGAL SCIENCES PROGRAM)***

Robert Alejandro Ardiles Ortuño

Maestrando en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ). Docente instructor ordinario a tiempo completo Programa Ciencias Sociales y Jurídicas (UNELLEZ – VIPI). [ardiles.ro@gmail.com](mailto:ardiles.ro@gmail.com)

Danny Marcel Orasma Villamediana

Doctorando en Ambiente y Desarrollo, Magister en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ). Docente instructor ordinario a tiempo completo Programa Ciencias Sociales y Jurídicas (UNELLEZ – VIPI). [danny.orasma@gmail.com](mailto:danny.orasma@gmail.com)

### **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo principal desarrollar estrategias gerenciales y motivacionales para mejorar el desempeño de los docentes del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI. Metodológicamente, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de campo, de tipo proyecto factible. La población fue conformada por setenta (70) docentes, adscritos al Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI, Sede San Carlos. Con una muestra intencional, quedando constituida por 11 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta, con un instrumento de tipo cuestionario con 19 preguntas cerradas de tipo Likert. La confiabilidad de dicho instrumento se calculó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach el cual arrojó un resultado situado en 0,88 considerándose este muy confiable. Del análisis de los resultados obtenidos se evidenció que las condiciones físicas y ambientales inadecuadas influyen negativamente en la motivación, así como también el sentimiento de exclusión en la toma de decisiones. Al respecto, para dar solución a algunas de las debilidades motivacionales encontradas, se desarrollaron estrategias motivacionales para los docentes del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI.

**Palabras Claves:** Motivación, Desempeño Docente, Estrategias.

### **ABSTRACT**

The main objective of the research was to develop managerial and motivational strategies to improve the performance of the professors of the Social and Legal Sciences Program of the UNELLEZ VIPI. Methodologically, with a quantitative approach, non-experimental design and field, feasible project type. The population was made up of seventy (70) teachers, assigned to the Social and Legal Sciences Program of the UNELLEZ VIPI, San Carlos Headquarters. With an intentional sample, being constituted by 11 teachers. The technique used was the survey, with a questionnaire-type instrument with 19 closed Likert questions. The reliability of this instrument was calculated using the Cronbach's Alpha coefficient, which yielded a result of 0.88, which is considered to be very reliable. From the analysis of the results obtained it was evidenced that inadequate physical and environmental conditions negatively influence motivation, as well as the feeling of exclusion in decision making. In this regard, to solve some of the weaknesses found motivations, motivational strategies were developed for the teachers of the Social and Legal Sciences Program of the UNELLEZ VIPI.

**Key Words:** Motivation, Teaching Performance, Strategies

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, cuando el fenómeno de la globalización está más evidente que nunca, las funciones gerenciales constituyen un factor determinante en el logro de las metas establecidas por la organización. Asimismo, según Schultz uno de los problemas que encaran las empresas modernas hoy en día, (como se citó en González, 2011) “es encontrar la manera de motivar al personal para que desarrollen con más empeño sus labores con el propósito de elevar la satisfacción e interés en el trabajo” (p.18).

En este sentido, la motivación es un tema de gran relevancia para la mayoría de los directivos, ya que con ésta se busca que el personal contribuya con actividades que fortalezcan la misión y visión de la empresa, así como también con un equipo organizado que le permita alcanzar las metas propuestas. Es por ello que, aunque la motivación nace y crece dentro de cada individuo, la gerencia puede impulsar a sus trabajadores a desarrollar su propia motivación por las tareas asignadas, a través del uso adecuado de incentivos, recompensas y condiciones de trabajo óptimas.

En este mismo orden de ideas, son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal y más aún en organizaciones de servicios, los cuales se orientan particularmente a factores como excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal y un ambiente de

trabajo inadecuado, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño de los mismos.

Entonces, siendo la motivación un tema tan importante en todo tipo de organización debido a su influencia en el desempeño laboral, es necesario monitorear constantemente la percepción de los trabajadores respecto al tema, sobre todo en las Instituciones de Educación Universitaria, ya que son los docentes los encargados de formar a nuevos profesionales y un docente insatisfecho laboralmente puede conllevar a un desempeño deficiente en sus funciones académicas.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Chiavenato (2000) menciona que “motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una proyección hacia un comportamiento específico” (p.68). Por su parte, López (2005) establece que “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p.26).

Al analizar las numerosas definiciones que se han dado acerca de la motivación se evidencia la disparidad existente. De este modo,

hay autores que plantean su definición desde un punto de vista biológico, otros se destacan más por el ámbito psicológico, otros lo analizan desde el punto de vista conductual y otros desde el ámbito cognitivo. Para fines de esta investigación, la motivación fue considerada como la fuerza que impulsa a un individuo a realizar una acción para alcanzar un objetivo.

Entre las teorías que intentan explicar la motivación, tenemos la propuesta por Maslow, *esta teoría* está basada en la llamada pirámide de las necesidades, en donde las necesidades se pueden observar de manera jerárquica de acuerdo al orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Al respecto, Maslow (como se citó en Chiavenato, 2002) plantea que:

Los humanos disponen de una jerarquía de cinco (5) necesidades y si se satisface una necesidad relativamente, la siguiente necesidad predominará en el comportamiento de la persona. Estas necesidades se clasifican en: Necesidades fisiológicas, Necesidades de seguridad, Necesidades sociales, Necesidades de estima y Necesidades de autorrealización. (p.589).

En este sentido, a medida que una persona *va compensando sus necesidades más básicas, inmediatamente van surgiendo otras más elevadas, las mismas influenciarán su desempeño* con el propósito de satisfacerla, logrando obtener sus objetivos y propósitos, tanto en su entorno personal como laboral.

También, la teoría de motivación e higiene de Herzberg, que según Robbins y Judge (2009) “se encuentra relacionada con la satisfacción laboral”. (p.205). En este sentido, esta teoría expresa que la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: los factores higiénicos, que son aquellos aspectos externos relacionados con el ambiente de trabajo, entre los cuales están: salario, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo y las relaciones con el superior y los colegas y los subordinados; y los factores motivacionales, que son aquellos relacionados con la realización personal, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal.

En conclusión, las teorías antes mencionadas hacen referencia a las necesidades que tienen los individuos para sentirse motivados en diferentes aspectos de su vida cotidiana, entre ellos en su desempeño laboral. En este sentido, para el presente estudio se tomó como referencia la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, debido a que ambas se encuentran estrechamente vinculadas con la satisfacción del talento humano en las organizaciones.

La satisfacción laboral, según González (2017) es “un conjunto de sentimientos, tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con

la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa” (p.17). Asimismo, Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005), definen la satisfacción laboral como “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p. 118). Es decir que, la satisfacción laboral es un sentimiento propio de cada individuo en relación a las funciones o actividades que desempeña dentro de la organización.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo que, de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2003) éste “utiliza la recolección, el análisis de datos para contestar preguntas de investigación 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.270). Además, en cuanto al tipo de la investigación se considera de campo, ya que según Arias (2006):

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

Por su parte, el diseño de la investigación es no experimental, basándose en la definición de Palella y Martins (2010), los cuales señalan que

“es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no” (p. 87).

Finalmente, se enmarcó bajo la modalidad de proyecto de factible, que según Arias (2006), “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (p.134). Partiendo de lo antes mencionado, se desarrollaron estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los docentes del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI.

La población para esta investigación estuvo conformada por setenta (70) docentes, adscritos al Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI, pertenecientes a la sede San Carlos. Asimismo, el muestreo utilizado para este estudio fue el intencionado, ya que los individuos objeto de estudio debían cumplir con la condición de; ser docentes adscritos al Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI, además, desempeñar sus labores en la sede, y, por último, ser profesores contratados a dedicación tiempo completo. En este sentido, la muestra objeto de estudio estuvo conformada por 11 profesores, siendo estos la

totalidad de los profesores contratados a tiempo completo del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI Sede San Carlos. **Ver Tabla 1**

Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta. Por su parte, el instrumento según Hernández, Fernández y Baptista (2010),

**Tabla 1.**

Profesores Contratados del Programa de Ciencias Sociales y Jurídicas.

Dedicación	Cantidad
Tiempo Convencional	33
Tiempo Completo	11
Total de Profesores Contratados	70

**Fuente:** Ardiles, Orasma (2017).

es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.200). Partiendo de lo antes mencionado, en la presente investigación, se utilizó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario el cual fue aplicado a los docentes que conformen la muestra, utilizando (19) preguntas cerradas. Por su parte, la escala de medición utilizada fue la de Likert, con cinco (5) alternativas de respuesta para cada una. Siendo estas: De acuerdo (DA), Parcialmente de acuerdo (PDA), Indeciso (I), Parcialmente en desacuerdo (PED) y En desacuerdo (ED).

Para la validación del instrumento se acudió a la opinión de tres expertos en el área. Por su parte, Sabino (1992) comenta que la confiabilidad del instrumento “es una medida de consistencia de la escala que nos evalúa su capacidad para discriminar en forma constante

entre un valor y otro” (p.102). En este sentido, la confiabilidad se determinó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un nivel de confiabilidad de 0,88%.

Para el análisis de los datos obtenidos, se tabuló la información en Excel, y se estimó el índice porcentual de ocurrencia en cada

indicador, logrando obtener la inferencia estadística según la tendencia hipotética que se demostró mediante la aplicación de la estadística descriptiva y representando los hallazgos mediante la utilización de tablas porcentuales.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se presentan a continuación los hallazgos obtenidos de acuerdo a la información suministrada por los sujetos objeto de estudio. Al respecto, Hurtado (2006), señala que “el análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados. Dicho análisis, depende de la naturaleza del tratamiento estadístico seleccionado, del mismo modo, los tipos o métodos de análisis son variados” (p.112). En este sentido, se analizaron los

resultados obtenidos según las dimensiones planteadas.

En primer lugar, de la dimensión necesidades higiénicas, se preguntó a los docentes sobre si las Condiciones Ambientales del programa eran aptas para desempeñar sus funciones, el 45,5% de los encuestados manifestó estar “en desacuerdo”, de igual forma, otro 45,5% expresó estar “parcialmente en desacuerdo”, mientras que el 9% restante, se sintió “indeciso”. Por su parte, en cuanto a las condiciones físicas para cubrir las necesidades fisiológicas con las que cuenta el programa, el 63,7% de los docentes manifestó estar “en desacuerdo”; el 27,3% respondió “parcialmente en desacuerdo”; y, el 9% mencionó estar “indeciso”. Lo cual permite inferir que el ambiente de trabajo y las condiciones físicas del programa no se encuentra aptas para desempeñar las funciones de los docentes.

Por su parte, del indicador Seguridad, se interrogó a los sujetos investigados si se sentían resguardados en su lugar de trabajo, a lo cual el 45,5% respondió estar “parcialmente en desacuerdo”, el 36,4% se mostró indeciso, y el 18,2% se identificó “parcialmente de acuerdo”. Lo que refleja que, en su mayoría, los docentes encuestados se sienten inseguros en su lugar de trabajo. Por otro lado, del indicador Clima Laboral, se indagó sobre la percepción de un clima laboral armónico, a la cual el 63,7% afirma estar “parcialmente de acuerdo”,

asimismo, el 27,3% indicó sentirse “de acuerdo”, mientras que el 9% “indeciso”. Lo que evidencia que el Programa Ciencias Sociales y Jurídicas cuenta con un clima laboral armónico.

Respecto al indicador Toma de decisiones, se preguntó a los docentes si la gerencia toma las decisiones de forma colectiva, donde el 54,5% de los encuestados expresó estar “parcialmente en desacuerdo”, el 36,4% respondió estar “en desacuerdo”, y el 18,2% se mostró “indeciso”. Evidenciándose que los docentes encuestados consideran que la gerencia no los involucra en la toma de decisiones. Continuando, se encuentra el indicador Reconocimiento, se indagó sobre la utilización de estrategias por parte de la gerencia que reconozcan las labores cotidianas de los docentes, donde se obtuvo que, el 45,4% estuvo “en desacuerdo”, el 27,3% “parcialmente en desacuerdo”, y el otro 27,3% dijo sentirse “indeciso”. Reflejando que la gerencia del programa no reconoce las labores cotidianas de los docentes.

Correspondiente al indicador Nivel Laboral, surge la interrogante sobre la consideración de nivel técnico-profesional en la asignación de las funciones, donde el 45,4% manifestó estar “en desacuerdo”, el 36,4% indicó estar “parcialmente en desacuerdo”, y el 18,2% expresó estar “parcialmente de acuerdo”. Donde se puede evidenciar que, la mayoría de

los docentes consideran que su nivel técnico-profesional no es tomado en cuenta al momento de asignar las funciones dentro del programa.

En cuanto a la dimensión Autorrealización, en el indicador Formación, surgió la interrogante sobre la utilización de estrategias de formación, enmarcadas en las funciones académicas por parte de la gerencia, obteniendo que el 36,4% estuvo “parcialmente de acuerdo”, el 27,3% se declaró “indeciso”, al igual que otro 27,3% que se mostró “en desacuerdo”, y un 9% estuvo “parcialmente en desacuerdo”. Evidenciando que, aunque el porcentaje mayor se encuentra parcialmente de acuerdo, éste no representa realmente a la mayoría de los encuestados.

En cuanto al indicador Efectividad, se encuestó a los docentes sobre la incidencia de la motivación en la efectividad de sus funciones académicas y el 72,7% respondió que está “de acuerdo”, y el resto (27,3%) “parcialmente de acuerdo”. Por lo cual, se puede denotar que la mayor parte de los docentes consiente que el uso de estrategias motivacionales influye en la efectividad de sus funciones académicas.

Por último, se interrogó a los docentes si consideraban que era posible la optimización del desempeño docente mediante la implementación de estrategias motivacionales. Al respecto, el 81,8% de los encuestados manifestó estar “de acuerdo”, mientras que el 18,2% se mostró “indeciso”. Estos resultados

permiten evidenciar que la mayor parte de los docentes consienten que la implementación de estrategias motivacionales por parte de la gerencia del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas, optimizaría el desempeño de los docentes que allí laboran.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se procedió a desarrollar un conjunto de estrategias motivacionales que ayudaran a la gerencia del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI, que de alguna u otra manera pudieran influir de manera positiva en el desempeño laboral de los docentes, con la finalidad de aumentar su eficacia en el logro de las metas y objetivos institucionales. En este caso, la principal meta de los docentes universitarios tributa en la formación de profesionales altamente capacitados para contribuir con el desarrollo de la nación.

## **CONCLUSIONES**

Para el desarrollo de esta investigación se procedió inicialmente a diagnosticar la situación existente en los docentes contratados a tiempo completo del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ VIPI Sede San Carlos. Al respecto, los resultados obtenidos arrojaron que las condiciones ambientales y físicas de su lugar de trabajo no eran aptas para la realización de sus actividades académicas, ni para cubrir sus necesidades fisiológicas. En cuanto a la seguridad, los

docentes manifestaron no sentirse seguros ni estables en su lugar de trabajo.

Por otro lado, los docentes encuestados mostraron que el clima laboral existente en el programa es armónico, y que la relación entre sus compañeros de labores es amena. Sin embargo, cuando se indagó sobre la toma de decisiones, los docentes indicaron que sus aportes no eran tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones por parte de la gerencia del programa. Igualmente, los encuestados manifestaron que la directiva del programa no aplicaba estrategias de reconocimiento a las labores realizadas por los docentes, así como que su nivel técnico-profesional no era tomado en cuenta para asignar funciones, y que estos (directiva), no realizaban actividades de formación para los docentes, aunque ellos (los docentes) se mostraban interesados en su perfeccionamiento profesional. Respecto a si consideraban que las estrategias motivacionales optimizarían su desempeño docente, expresaron estar de acuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la encuesta, se procedió a desarrollar Estrategias Motivacionales para los Docentes del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas, para el cual se implementaron cinco actividades para mejorar el nivel motivacional de los docentes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arias, F. (2006). El proyecto de la investigación: Introducción a la metodología científica (5ed.). Episteme, Caracas. Pp.24-111.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ed). McGraw-Hill, Bogotá. Pp68-359.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill norteamericana, Colombia. p. 589-603.
- González, L. (2011). Análisis de estrategias motivacionales para mejorar el rendimiento laboral en el Centro de Capacitación Turístico regional Nueva Esparta. Informe de Pasantías. Instituto Nacional de Turismo Colegio Universitario Escuela de los Andes Venezolanos, Mérida. p18.
- González, L. (2017). Comprensión del conocimiento que poseen los docentes acerca de la influencia de la satisfacción laboral en la praxis educativa. Caso: Subprograma Administración UNELLEZ San Carlos. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos. 85pp.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. 3a Edición. Mc Graw- Hill. México. Pp. 21-270.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio 8(15): 25-36.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas. FEDEUPEL. Pp 45-123.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson, México. Pp.79-205.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación (2ed.). Panapo, Caracas. Pp.93-102.
- Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). Comportamiento Organizacional. Limusa. México. p118.

## **CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DEL AMBULATORIO DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES, SAN CARLOS COJEDES**

### ***(QUALITY OF SERVICE AND SATISFACTION OF THE PATIENTS OF THE AMBULATORY OF THE INSTITUTE VENEZOLANO DE SEGUROS SOCIALES, SAN CARLOS COJEDES)***

Gheyla Atenas Peralta González

Maestrando en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ).

Docente instructor ordinario a tiempo completo Programa Ciencias del Agro y del Mar. (UNELLEZ – VIPI). [pg.atenas@gmail.com](mailto:pg.atenas@gmail.com)

Gelcys Glenis González Sequera

Magister en Gerencia y Planificación Institucional (UNELLEZ)

Docente contratada a tiempo convencional Programa Ciencias del Agro y del Mar. (UNELLEZ – VIPI). [misangelitas@gmail.com](mailto:misangelitas@gmail.com)

#### **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan de mejora de la calidad del servicio y satisfacción de los pacientes del ambulatorio del IVSS, San Carlos Cojedes. Metodológicamente tuvo un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y de campo, de tipo proyecto factible. La población estuvo conformada por los pacientes que acudieron al laboratorio del Ambulatorio del IVSS San Carlos, que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. El muestreo fue de tipo intencional, donde la muestra estuvo conformada por 18 pacientes. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, la cual se estructuró en 15 preguntas con alternativas de tipo Likert, donde se investigaron las dimensiones: capacidad de respuesta, elementos tangibles, empatía y confiabilidad, establecidos en el cuestionario SERVQUAL, además, se agregó una dimensión titulada detección de necesidades. La confiabilidad del instrumento se calculó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado situado en 0,84. Del análisis de los resultados se evidenció que los aspectos correspondientes a la dimensión elementos tangibles, confiabilidad y capacidad de respuesta, perjudicaban la satisfacción de los pacientes, por lo cual se desarrolló un plan de mejora de la calidad del servicio para el laboratorio del IVSS San Carlos.

**Palabras Claves:** Calidad de Servicio, Satisfacción, Plan de Mejora.

#### **ABSTRACT**

The objective of this research was to develop a plan to improve the quality of service and satisfaction of patients at the IVSS ambulatory, San Carlos Cojedes. Methodologically it had a quantitative approach with non-experimental design and field, feasible project type. The population consisted of patients who attended the IVSS San Carlos Ambulatory Laboratory, who met the established inclusion criteria. The sampling was intentional, where the sample consisted of 18 patients. The technique used for the data collection was the survey, which was structured in 15 questions with Likert type alternatives, where the dimensions were investigated: response capacity, tangible elements, empathy and reliability, established in the SERVQUAL questionnaire, in addition, Added a dimension entitled needs detection. The reliability of the instrument was calculated using the Cronbach's Alpha coefficient, which yielded a result located at 0.84. From the analysis of the results it was evidenced that the aspects corresponding to the dimension of tangible elements, reliability and responsiveness, damaged the satisfaction of the patients, for which a plan was developed to improve the quality of the service for the laboratory of the IVSS San Carlos.

**Key Words:** Quality of Service, Satisfaction, Improvement Plan.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la calidad se ha convertido en una herramienta indispensable para aquellas instituciones que se dedican a prestar servicios, como una estrategia de diferenciación para ser más competitivas y asegurar la fidelidad de los usuarios o de los pacientes, como en el caso del área de salud. Tomando en cuenta que estos usuarios son de vital importancia para todas las organizaciones, sean estas públicas o privadas, ya que son ellos los destinatarios del servicio que se presta. Es por ello que, conocer a fondo las necesidades de los usuarios y encontrar la mejor manera de satisfacerlas, con prácticas adecuadas, es trascendental para cualquier institución.

Del mismo modo, es de vital importancia que el usuario se sienta satisfecho con la atención y el servicio que se presta; para ello es necesario que se cumpla con varios prerrequisitos, como lo son los establecidos en el modelo Servqual, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año 1991, siendo estos: capacidad de respuesta, empatía, seguridad, elementos tangibles y fiabilidad. Lo antes dicho revierte mayor significado cuando se trata de entes prestadores de servicios de atención primaria en la salud, porque quienes acuden a diario a estos centros, tienen una carga emocional que se puede mitigar con tan solo sentir el trato respetuoso y cordial del funcionario o especialista que lo atiende.

En este sentido, evaluar la calidad de un servicio de salud es muy complejo, ya que, por ser intangibles, sólo con la experiencia del usuario (paciente) se puede conocer si se siente satisfecho con el servicio prestado. Siendo entonces, la satisfacción la única manera de comprobar si se ha cumplido o no con las necesidades y expectativas de los usuarios. Debido a la importancia que implica la calidad del servicio en las instituciones dedicadas a la salud, es necesario que se evalúe constantemente la percepción de los usuarios sobre el servicio brindado, lo cual le permitirá a la gerencia tomar las medidas adecuadas para corregir las fallas detectadas.

En términos generales, la calidad del servicio es el resultado de comparar lo que el cliente o usuario espera de un servicio con lo que en realidad recibe. Por lo cual, evaluar la calidad de la atención desde la perspectiva del usuario es cada vez más común, pues permite obtener información del servicio que se está prestando en la organización, la cual podrá ser utilizada para considerar los aspectos que se deben mejorar o corregir. Además, medir la calidad del servicio le permite a la administración desarrollar estrategias de gestión de la calidad, como herramienta de soporte para el control y la toma de decisiones.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Gutiérrez (2010) menciona sobre los catorce principios propuestos por Edwards W. Deming,

para lograr una mejoría de la calidad en las organizaciones que “en conjunto, éstos se pueden ver como una teoría, una filosofía, que permite entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización” (p.32). De acuerdo a estos principios, para Deming la planificación estratégica a largo plazo y el trabajo por el futuro de la organización serán más fructíferos si esos esfuerzos se orientan por la filosofía de la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad de productos y servicios. Así como también, la importancia de observar donde se está dando el problema para poder eliminar lo que está fallando de raíz.

También, Crosby (como se citó en Vargas y Aldana, 2007) establece que “la calidad se centra en cuatro principios absolutos, los cuales son: Calidad es cumplir con los requisitos; el ecosistema de calidad es prevención; el estándar de realización es cero defectos; y, la medida de calidad es el precio del incumplimiento” (p. 39). Con base en estos principios, desarrolló el programa cero defectos, donde se puede denotar que éste autor considera la necesidad de involucrar al personal en todos sus niveles organizacionales en el plan de mejora de la calidad, partiendo del compromiso, la capacitación y la concientización.

Por su parte, Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1991), diseñaron un instrumento

llamado SERVQUAL utilizado para medir las percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio, para el cual diferenciaron cinco dimensiones, las cuales señalan que pueden considerarse universales para todo tipo de organizaciones que prestan servicios. Estas dimensiones son: Fiabilidad, determinada como la habilidad de ofrecer un servicio de confianza; Capacidad de respuesta, que es la voluntad de ayudar al cliente y proporcionar un servicio rápido; Seguridad, es definida como los conocimientos mostrados por los empleados; Empatía, caracterizado por el cuidado y la atención individualizada que se ofrece a los clientes; y, Aspectos tangibles, los cuales se componen de todos aquellos elementos físicos presentes en el servicio.

Al respecto, en el estudio realizado por el Hospital Universitario del Valle (2010), sobre la calidad de la atención en salud, mencionan que:

El modelo conceptual para la calidad del servicio SERVQUAL, está basado en la tesis que la percepción depende de la expectativa que se tenga de él, del grado en que se ha satisfecho dicha expectativa y el nivel de comunicación entre el personal y el usuario (p.36).

Este modelo ha sido ampliamente utilizado en diversas investigaciones que tienen como propósito determinar la calidad del servicio, por la amplitud de sus dimensiones que permiten tomar en consideración diferentes

aspectos presentes en los servicios. En este sentido, para la realización del instrumento de recolección de datos de la presente investigación se tomaron en cuenta las dimensiones establecidas en el cuestionario Servqual, con la finalidad de conocer la percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio prestado en el ambulatorio del IVSS San Carlos, Cojedes.

Asimismo, Zeithaml y Bitner (como se citó en Gracia, E. y Grau, R., sf) mencionan:

La calidad de servicio es definida como la percepción que tiene el cliente sobre el servicio recibido. Esta percepción se obtiene de la discrepancia producida entre las expectativas que tenía el cliente antes de recibir el servicio y el desempeño actual. Sin embargo, los clientes no perciben la calidad de servicio como un concepto unidimensional, si no que separan la información en diferentes dimensiones (p.3).

También, Galviz (2011) comenta sobre la calidad de servicio que “desde la óptica de las percepciones de los clientes puede ser definida como la calidad percibida, la cual equivale a la amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (p.44). Entonces, se puede decir que la calidad de servicio viene dada por la percepción que tiene el cliente del servicio, respecto a las expectativas que se había establecido sobre el mismo.

Por otro lado, existen varias definiciones y

criterios sobre la satisfacción, entre ellas tenemos la establecida por Reyes, Mayo, y Loredo (2009) quienes mencionan que la satisfacción “es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo” (p.18). Por su parte, Álvarez, G. (2012) hace referencia a que “la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Si esto no se cumple se produce la insatisfacción” (p.37)

Asimismo, Sancho (como se citó en Morillo, 2009) se refiere a la satisfacción como “un concepto psicológico que implica el sentimiento de bienestar y placer resultante de obtener lo que uno desea y espera de un producto o servicio determinado” (p.204). Por otro lado, la Norma ISO 9000 (2005) establece que la satisfacción del cliente es la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas establecidas” (p.8). Por lo cual, podemos concluir que la satisfacción es la percepción del cliente o usuario sobre el grado en que se han cumplido con sus necesidades y expectativas.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se encuentra enmarcada bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de campo, tomando en cuenta la

definición de Palella y Martins (2010) es no experimental, debido a que no existe intencionalidad para actuar sobre las variables, el fenómeno estudiado es observado tal y como se desarrolla en su contexto natural para luego analizarlo. Además, es de campo de acuerdo a Arias (2006) “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos” (p.31). En cuanto al tipo de investigación, se trató de un proyecto factible, que según Arias (2006), “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad” (p.134).

La población para esta investigación estuvo representada por los pacientes del Ambulatorio del IVSS San Carlos que acuden al servicio de laboratorio. El muestreo utilizado fue el no probabilístico, ya que el procedimiento para la selección será diferente al azar. En este sentido, la muestra objeto de estudio estuvo conformada por dieciocho (18) pacientes del ambulatorio del IVSS San Carlos que cumplieron con los siguientes criterios de acudir al servicio de laboratorio en el turno de la tarde (1:00pm – 7:00pm); ser mayores de 18 años de edad y menores de 80 años de edad; ser al menos su segunda visita al laboratorio; y, consentir su participación en la investigación.

Para la recolección de los datos, se aplicó una encuesta escrita a los pacientes, siendo el

instrumento el cuestionario que según Hernández et al. (2010), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). En este sentido, en la presente investigación el cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas de selección simple. Por su parte, la escala de medición utilizada fue la de Likert, con cinco (5) alternativas de respuesta para cada pregunta, siendo estas las opciones y puntuación asignada para cada una de ellas: Muy Bueno =5, Bueno =4, Regular =3, Malo =2 y Muy Malo =1.

Para la validación del instrumento utilizado para la recolección de datos de este estudio, se acudió a la opinión de tres expertos en el área. Por su parte, la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente alfa Cronbach, obteniendo un nivel de confiabilidad de 0,84. Al respecto, Tamayo (2002), establece que la confiabilidad “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 245). En este contexto, para el análisis de la información recolectada se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, utilizando un análisis porcentual, representando los resultados obtenidos a través de tablas.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En primer lugar, se interrogó a los pacientes sobre la información dispuesta en el laboratorio

para orientar a los pacientes, a lo cual el 72,2% calificó como “Mala”, otro 22,2% consideró que era “Muy Mala”, mientras que el 5,6% restante dijo que era “Regular”. Evidenciándose con estos resultados que el laboratorio del Ambulatorio del IVSS San Carlos, no cuenta con la debida disposición de información que sirva como orientación para los pacientes que allí acuden.

En cuanto a la percepción de los pacientes sobre la comodidad del área de espera del laboratorio, a lo que un 55,6% la evaluó como “Regular”, un 22,2% manifestó que era “Buena” y el otro 22,2% indicó que era “Mala”. Lo que permite inferir que la comodidad del área de espera no cubre las expectativas de la mayoría de los pacientes que acuden al laboratorio. Igualmente, se preguntó a los pacientes sobre la calificación asignada al tiempo de espera de para ser atendidos, donde el 44,4% la evaluó como “Buena”, otro 38,8% como “Regular” y el 16,7% indicó que era “Muy Buena”. Por lo cual se puede considerar que, el tiempo para la atención de los pacientes, en general cumple con las expectativas de espera que estos tenían.

Además, se interrogó a los pacientes sobre la disponibilidad de insumos en el laboratorio, a lo que estos calificaron en un 44,4% como “Muy Mala”, otro 38,8% como “Mala” y un 16,7% dijo que era “Regular”. Los resultados arrojados demuestran que la disponibilidad de

insumos en el laboratorio no cubre las expectativas de los pacientes. En la sección representada por la dimensión empatía, en la cual se considera la atención ofrecida por el personal hacia los pacientes. En este contexto, se interrogó a los pacientes sobre la amabilidad del personal del laboratorio, la cual calificaron en un 44,4% como “Muy Buena”, otro 33,3% la consideró “Buena” y el otro 22,2% como “Regular”. Por lo que se puede determinar que, de acuerdo a lo expresado por la mayoría de los pacientes que la amabilidad de los trabajadores cubrió con sus expectativas.

Respecto a la dimensión confiabilidad, se formularon dos interrogantes con el propósito de evaluar los conocimientos mostrados por el personal del laboratorio. Al investigar sobre la calificación asignada las orientaciones dadas por el personal del laboratorio a los pacientes antes y después de la toma de muestra, el 44,4% la evaluó como “Regular”, el 38,8% la calificó “Mala” y el 16,7% restante indicó que era “Buena”. Los resultados obtenidos demuestran que las expectativas planteadas por los pacientes en cuanto a las orientaciones que debían recibir por parte de los trabajadores del laboratorio no fueron cubiertas en su totalidad. Asimismo, se indagó sobre los conocimientos demostrados por el personal del laboratorio, donde los pacientes calificaron en un 55,6% como “Buena”, un 22,2% la evaluó como “Muy Buena” y el 22,2% restante indicó que

era “Regular”. Arrojando estos resultados que la mayoría de los pacientes se sintieron satisfechos con los conocimientos demostrados por el personal del laboratorio al momento de su atención.

Respecto a la dimensión confiabilidad, se formularon dos interrogantes con el propósito de evaluar los conocimientos mostrados por el personal del laboratorio, donde se investigó sobre la calificación asignada las orientaciones dadas por el personal del laboratorio a los pacientes antes y después de la toma de muestra. Al respecto, el 44,4% la evaluó como “Regular”, el 38,8% la calificó “Mala” y el 16,7% restante indicó que era “Buena”. Los resultados obtenidos demuestran que las expectativas planteadas por los pacientes en cuanto a las orientaciones que debían recibir por parte de los trabajadores del laboratorio no fueron cubiertas en su totalidad.

Finalmente, para la evaluación de la dimensión Diagnostico de necesidades, se preguntó a los pacientes sobre su apreciación sobre el desarrollo de un plan de mejora de la calidad del servicio, a lo que el 44,4% calificó como “Muy Buena”, obteniéndose el mismo porcentaje para “Bueno”, mientras que sólo el 11,1% calificó la propuesta como “Regular”. Igualmente, se indagó sobre la creación de un buzón de quejas y sugerencias, lo cual fue calificado en un 38,8% como “Bueno”, un 33,3% como “Muy Bueno” y un 27,8% lo

calificó “Regular. En este sentido, de acuerdo a los resultados obtenidos en ésta dimensión, se puede evidenciar que, en términos generales, los pacientes consideran como Muy Bueno la implementación de un plan de mejora de la calidad, así como la elaboración de carteleras informativas, de un buzón de quejas y sugerencias y la posibilidad de capacitar al personal del laboratorio.

### **CONCLUSIONES**

En base a los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se pudo concluir que en el Laboratorio del IVSS San Carlos Cojedes, existen deficiencias en cuando a la dimensión Elementos Tangibles, como la falta de información que sirva para orientar a los pacientes, así como en la comodidad del área de espera. Sin embargo, los pacientes se encontraron satisfechos con la pulcritud del recinto.

Por su parte, en la dimensión Capacidad de Respuesta, los pacientes se mostraron satisfechos con la puntualidad del personal del laboratorio, así como con el tiempo de espera para ser atendidos. No obstante, manifestaron su descontento respecto a la poca disponibilidad de insumos en el laboratorio para la prestación del servicio. Del mismo modo, en la dimensión empatía, los pacientes se evidenciaron satisfechos respecto a la amabilidad del personal, el respeto hacia su privacidad y la

disposición de atenderlos. Por otro lado, en la dimensión confiabilidad, los pacientes se identificaron satisfechos en cuanto a los conocimientos mostrados por el personal del laboratorio. Sin embargo, cuando se les solicitó calificar las orientaciones dadas por estos a los pacientes, la evaluaron como regular, lo que demuestra la necesidad del que el personal sea más explicativos al momento de dar las indicaciones a los pacientes sobre el proceso de toma de muestra para que estos se sientan en confianza con sus habilidades.

Finalmente, en la dimensión detección de necesidades, se pudo evidenciar receptividad de los pacientes a la creación de un plan de mejora de la calidad que permita solucionar los problemas inherentes a este tema que presenta el laboratorio. Al respecto, se desarrolló la propuesta de un plan de mejora de la calidad del servicio para el laboratorio del IVSS San Carlos, el cual gracias al apoyo de la directiva de la institución pudo ser aplicado con éxito.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Álvarez, G. (2012). Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales. Trabajo de Grado. UCAB. Caracas. p37.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ed.). Episteme. Caracas. Pp. 31-111.

Galviz, G. (2011). Calidad en la gestión de servicios. Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela. p22.

Gracia, E. y Grau, R. SF. Estudio de la calidad de servicio como base fundamental para establecer la lealtad del cliente en

establecimientos turísticos. Jornades de Foment de la Investigació. Universitat Jaume I. p3.

Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad (3ed.). McGraw-Hill, México. Pp. 19-32.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación (5ed.). McGraw-Hill, México. Pp. 4-217.

Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E. (2010). Calidad de la atención en salud. Percepción de los usuarios. Cali, Colombia. 173pp.

Morillo, M. (2009). La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida. Economía. N°27: 199-223.

Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3era edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. 87-123Pp.

Parasuraman, A, Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: Una escala de artículos múltiples para medir las percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Journal of Retailing, Vol 62, n ° 1, pp 12-40 Disponible: [https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple-Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality)

Reyes, S., Mayo, J. y Loredó, N. (2009) La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial cubano. [documento en línea]. En: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bac.htm> [Consulta: enero 31, 2017].

Tamaño, M. (2002). El proceso de la investigación científica (4ed.). Limusa, México. 46-245 Pp.

Vargas, M. y Aldana, L. (2006). Calidad y servicio. ECOE Ediciones, Colombia. 35-142 Pp.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid. p56.

## **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE ALIMENTOS “PDVAL” SEDE TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

### **(DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE FOOD COMPANY "PDVAL" SEDE TINAQUILLO STATE COJEDES)**

Héctor José Petit Salazar

MSc. en Ingeniería Agroindustrial (UNELLEZ). Profesor Adscrito al Programa Ciencias del Agro y el Mar del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. UNELLEZ-San Carlos, Cojedes. Venezuela. [inghectorpetit@gmail.com](mailto:inghectorpetit@gmail.com).

Alexander Enrique Lima Bolívar

Maestrante en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ). Profesor Adscrito al Programa Ciencias del Agro y el Mar del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. UNELLEZ-San Carlos, Cojedes. Venezuela. [alexbomber1285@gmail.com](mailto:alexbomber1285@gmail.com)

Daisebrys del Valle Rojas Castellano

Maestrante en Docencia Universitaria (UNELLEZ). Profesora Adscrita al Programa Ciencias del Agro y el Mar del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. UNELLEZ-San Carlos, Cojedes. Venezuela. [daisebrys@gmail.com](mailto:daisebrys@gmail.com)

#### **RESUMEN**

El clima organizacional es la atmosfera interpersonal y material que existe en las organizaciones de trabajo y que afecta la conducta de los integrantes de las empresas, es por ello que el objetivo del presente estudio fue diagnosticar el clima organizacional de la Empresa Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos “PDVAL”, sede Tinaquillo Estado Cojedes, con la finalidad de proporcionar a los directivos de la empresa, sugerencias de cambios, reforzamientos y mejoras. El tipo de investigación es exploratorio, en donde se utilizó un diseño de campo transversal, con la aplicación de un instrumento, conformado por 18 preguntas en una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuestas (Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre), distribuidos en 4 dimensiones: Estructura, Riesgo, Calidez, Recompensa e Identidad. Sugeridas por Litwin y Stringer, iniciadores del estudio del clima organizacional en las organizaciones. El tamaño de muestra fue de 70 trabajadores de una población de 255. En cuanto a la dimensión estructura el 31,43% de los trabajadores expresa que casi siempre y siempre los jefes tienen favoritismo, por la dimensión riesgo el 61,43 % piensa que nunca o casi nunca la empresa no cuenta con recursos ni equipos necesarios para su normal funcionamiento, también el 40% considera que no se siente seguro física y emocionalmente en su puesto de trabajo. En lo referido a la dimensión calidez el 28,57% de los trabajadores expresa que nunca o casi nunca existe el sentimiento de familia o equipo. En lo referente a la dimensión identidad el 91,43% de los trabajadores siempre se siente orgullo de trabajar en PDVAL sede Tinaquillo.

**Palabras clave:** Diagnostico, Clima Organizacional, PDVAL

#### **SUMMARY**

The organizational climate is the interpersonal and material atmosphere that exists in the organizations of work and that affects the behavior of the members of the companies, that is why the objective of the present study was to diagnose the organizational climate of the Venezuelan Producing and Distribution Company of Food "PDVAL", headquarters Tinaquillo State Cojedes, with the purpose of providing company managers with suggestions for changes, reinforcements and improvements. The type of research is exploratory, where a transversal field design was used, with the application of an instrument, consisting of 18 questions on a Likert scale, with five options of answers (Never, Almost

Never, Sometimes, Almost Always And Always), distributed in 4 dimensions: Structure, Risk, Warmth, Reward and Identity suggested by the initiators of the organizational climate study in the Litwin and Stringer organizations. The sample size was 70 workers from a population of 255. Regarding the structure dimension, 31.43% of workers expressed that bosses almost always and always have favoritism, because of the risk dimension, 61.43% think that Never or almost never the company does not have the necessary resources or equipment for its normal operation, also 40% believe that they do not feel physically and emotionally secure in their job. Regarding the dimension of warmth, 28.57% of workers expressed that there is never or almost never a feeling of family or equipment. Regarding the identity dimension, 91.43% of workers always feel proud to work in PDVAL Tinaquillo headquarters.

**Key words:** Diagnosis, Organizational Climate, PDVAL

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), surge luego de los sucesos verificados a partir del Paro Petrolero del año 2002 y los hechos de desabastecimiento y acaparamiento vividos durante el año 2007 y creada en el año 2008, luego que el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela dispuso una serie de acciones con miras a combatir esas contingencias y lograr una disponibilidad continua de los productos de la cesta básica, es por ello que PDVAL tiene como misión ofrecer a la población venezolana productos de la cesta básica e insumos básicos para el hogar a precios regulados en diferentes puntos de venta habilitados en todo los estados del país, atendiendo a toda la cadena de comercialización, que incluye producción, transporte, almacenamiento, distribución y venta final.

En este sentido, en la empresa PDVAL sea observado un clima organizacional desfavorable entre los niveles: gerencial, administrativo (empleados) y operativo

(obreros), porque se detectan diferencias en sus relaciones interpersonales. Es por ello que la presente investigación tiene como propósito diagnosticar los factores que afectan el clima organizacional de la empresa de distribución de alimentos PDVAL sede Tinaquillo con finalidad de proporcionar a los directivos de la empresa, sugerencias de cambio, reforzamiento y mejoras en su funcionamiento, que pueden incrementar la capacidad de distribución de alimentos en el país.

Es de resaltar que el estudio se encuentra enmarcado dentro de las necesidades de investigación del Ministerio del Poder Popular de Educación Universitaria Ciencia y Tecnología (2011), en el área de desarrollo industrial, Sub área producción y distribución. Línea estratégica: Sistemas, procesos y estrategias de producción y de la área la Seguridad y Soberanía Alimentaria.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Acosta y Venegas (2010) definen el clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o

indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y conducta laboral. Es por ello que toda forma de organización que pretenda mantenerse en tiempo y espacio necesita del talento humano, bajo un clima organizacional agradable, ya que de esto dependerá en gran medida el éxito o fracaso de dicha organización. Es así, que una buena gerencia debe aplicar políticas y estrategias encaminadas a ofrecer el mayor bienestar posible entre los individuos que la conforman, para lograr eficiencia y eficacia en las diferentes actividades productivas de esta (Hernández y Morales 2016).

### MARCO METODOLÓGICO

Según Namakforoosh (2008) y Hernández (2010) en el presente trabajo se empleó un tipo de investigación exploratorio con enfoque cuantitativo, por ser el primer estudio que se

empresa trabajadores de la sede PDVAL Tinaquillo Edo. Cojedes.

$$\text{Aplicando la ecuación [1]} \quad n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 255}{0,10^2 (255 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50} = 69,76 = 70$$

### Determinación del Tamaño de la Muestra

Para la elección de la muestra se determinó aplicando la ecuación [1] para población finita. (Suarez, 2012).

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P * Q} \quad [1]$$

Para el cálculo del tamaño de muestra se considera: establecer el nivel de confianza del 95% y un error de 10% que es válido para estudios exploratorios según Richey (2008). Se fijó el nivel de ocurrencia (P) en 50% por ser un estudio exploratorio y no se conoce con certeza dicho nivel y en consecuencia Q = 50%  
Z= 1,96 (se localiza en tabla de distribución normal con un área de 0,95/2)

Debido a las características de la

Estratos	Descripción	N° Trabajadores	Proporción	Muestra por estrato
01	Gerentes	22	8,6 %	06
02	Personal administrativo	101	39,6 %	28
03	Personal obrero	132	51,8 %	36
	<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>

Fuente: Datos Propios

realiza sobre el clima organizacional en la empresa PDVAL sede Tinaquillo. Se utilizó un diseño transversal de campo, con la aplicación de la encuesta como técnica de recolección de datos. La población de estudio está conformada por 255 trabajadores y trabajadoras de la

investigación se realizará un muestreo estratificado proporcional. El número total de la muestra es de 70 elementos y luego son elegidos por el método aleatorio simple donde cada trabajador tiene la misma probabilidad de ser elegido. La participación de los trabajadores

elegidos fue totalmente voluntaria, se les informó los objetivos de la investigación, el bajo riesgo y se les garantizó el completo anonimato. Sugerencias ofrecidas por Ceballos y Ceballos (2006) para el diagnóstico del clima organizacional.

### Técnicas de recolección de Datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos está conformado por 18 preguntas en una escala tipo Likert con cinco (5) opciones de respuesta: Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre, (Ministerio para la Salud del Perú, 2009), distribuidos en 4 dimensiones: Estructura, Riesgo, Calidez, Recompensa e Identidad propuestas por los iniciadores del estudio del clima organizacional en las organizaciones Litwin y Stringer, donde cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización y que explican parcialmente el clima organizacional existente en la empresa (Marín, 2003)

Fuente: Datos Propios

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico realizado a los trabajadores de la empresa Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL) sede Tinaquillo.

**Figura 1.** Distribución Porcentual de la Dimensión Estructura del clima organizacional de los trabajadores de la empresa PDVAL Tinaquillo.

En función de la dimensión estructura, el ítem 1 indica que el 81,43 % de los trabajadores considera que los jefes de áreas comunican claramente las instrucciones de trabajo en contraste con un 18,57 % a los cuales les parece que las instrucciones no son expresadas claramente. En el ítem 2 el 84,29 % de los

**Tabla 2.-**Instrumento Utilizado en la Recolección de datos

Dimensión	Ítems	Indicador
Estructura	1	Su jefe comunica de forma clara las instrucciones de trabajo.
	2	Puede hacer cualquier pregunta razonable a su jefe y recibir una respuesta clara y amable.
	3	Su jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas en los puestos de trabajo
	4	Su jefe es accesible y es fácil hablar con él.
	5	Los colaboradores que han sido vinculados a la Institución se han adaptado bien a la forma de trabajo de la empresa
	6	Su jefe confía en que hace un buen trabajo sin tener que supervisar de forma continua

**Tabla 2.-Instrumento Utilizado en la Recolección de datos. Continuación**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Indicador</b>
Estructura	7	Su jefe tiene una visión clara de cómo debe dirigir la organización.
	8	Su jefe evita el favoritismo
Riesgo	9	Cuenta con los recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo
	10	La empresa es un lugar físicamente seguro para trabajar
	11	La empresa es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.
	12	Las instalaciones de la empresa contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.
Calidez	13	Las personas, no importa cuál sea su posición en la Institución, reciben un buen trato.
	14	La empresa organiza eventos que fomentan el compañerismo.
	15	En su lugar de trabajo hay un sentimiento de familia o de equipo.
Recompensa e Identidad	16	La remuneración está acorde a sus funciones y grupo ocupacional
	17	Siente que su contribución a la empresa es importante.
	18	Siente orgullo al decirles a otros en qué lugar trabaja

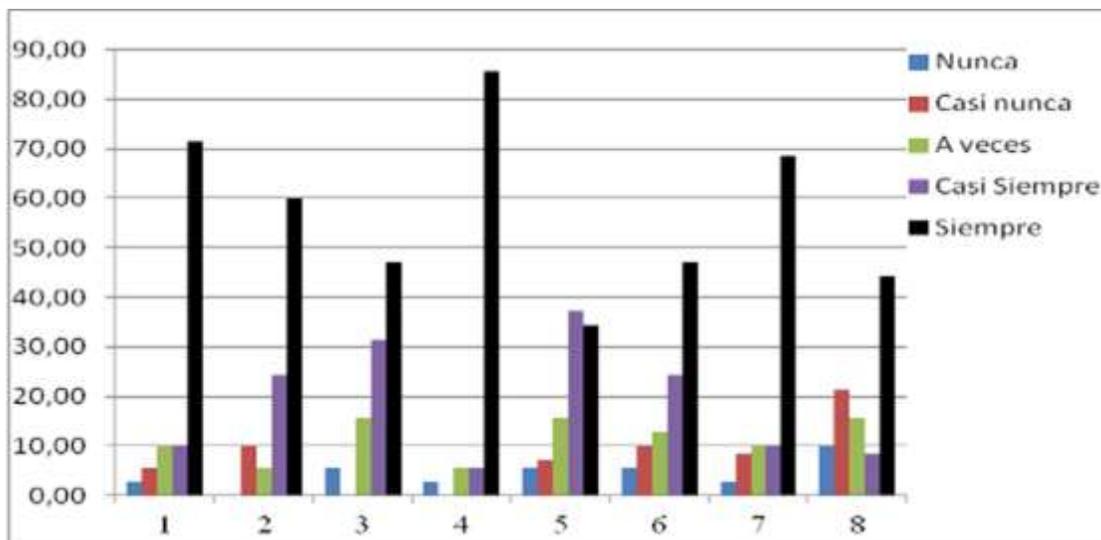
Fuente: Datos propios

trabajadores expresa que pueden realizar preguntas a sus jefes y recibir respuestas claras y amables de forma razonable más sin embargo un 5,71 % de los trabajadores señalan que a veces reciben respuestas claras y amables y un 10 % al realizar preguntas razonables casi nunca recibieron respuestas amables. Para el ítem 3 el 78,57 % coinciden en que sus jefes hacen un buen trabajo en cuanto a asignar y coordinar a las personas en los puestos de trabajo y en una menor frecuencia el 5,71 % de los trabajadores piensan que no se realiza un buen trabajo en cuanto a dichas funciones que tienen los jefes de área. El ítem 4 refleja que el

91,43 % opina que los jefes de áreas son accesibles y que hablar con ellos resulta fácil para los trabajadores sin embargo el 2,86 % refuta esta opinión y un 5,71 % juzgó que a veces son accesibles y tienen la facilidad de hablar con ellos. En cuanto al ítem 5 una proporción de 12,86 % observa que los colaboradores que han sido vinculados a la institución no se han adaptado bien a la forma de trabajo de la empresa pero el 71,43 % perciben que dichos colaboradores se han adaptado a las formas de trabajo cotidianas de la institución.

Al detallar el ítem 6 se puede distinguir que los trabajadores hacen su trabajo sin tener una supervisión continua ya que el 71,43 % afirma que sus jefes inmediatos confían en lo que ellos

opina que a veces los jefes evitan tener preferencias y el 31,43 % de trabajadores manifiestan que los jefes se parcializan por lo cual demuestran tener preferencias por algunos



**Figura 1.** Distribución Porcentual de la Dimensión Estructura del clima organizacional de los trabajadores de la empresa PDVAL Tinaquillo.

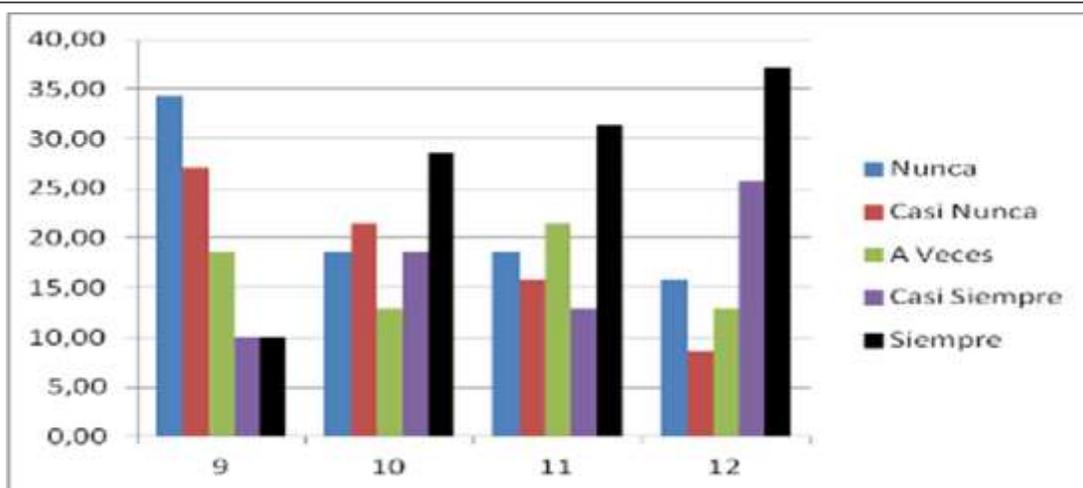
realizan sin embargo el 15,71 % de otros trabajadores manifiestan que sus jefes los supervisan constantemente ya que no les tienen plena confianza al realizar sus labores de trabajo, el resto de trabajadores 12,86 % indicó que a veces los jefes los supervisaban para cerciorarse en que realicen sus tareas cotidianas correctamente. El ítem 7 que establece la acepción de que los jefes de área tienen una visión clara de cómo dirigir la organización el 78,57 % expone estar de acuerdo con dicha aseveración en oposición al 11,43 % que no está de acuerdo. Por último en cuanto al ítem 8 las opiniones sobre si los jefes evitan el favoritismo se obtuvo que el 52,86 % de los encuestados afirma que sus jefes son imparciales evitando el favoritismo; un 15,71 %

particulares los cual genera malestar en este grupo de trabajadores.

En cuanto a la dimensión riesgo; en el ítem 9 el 61,43 % de los trabajadores considera que la empresa nunca tiene o provee los recursos y equipos necesarios para realizar los trabajos y el 20 % razona e indica que la empresa si proporciona a los trabajadores de los recursos oportunamente. En cuanto a ítem 10 que refiere al espacio físico el 40,00 % considera que la empresa nunca es segura para trabajar y el 47,14 % considera que los espacios físicos para el trabajo son seguros mientras que el 12,86 % cree que algunas áreas son seguras y otras no. En función del ítem 11 el 34,29 % de los trabajadores considera que nunca o casi nunca los ambientes o lugares de trabajo son

saludables desde la perspectiva emocional y psicológica mientras que el 44,29 % de los

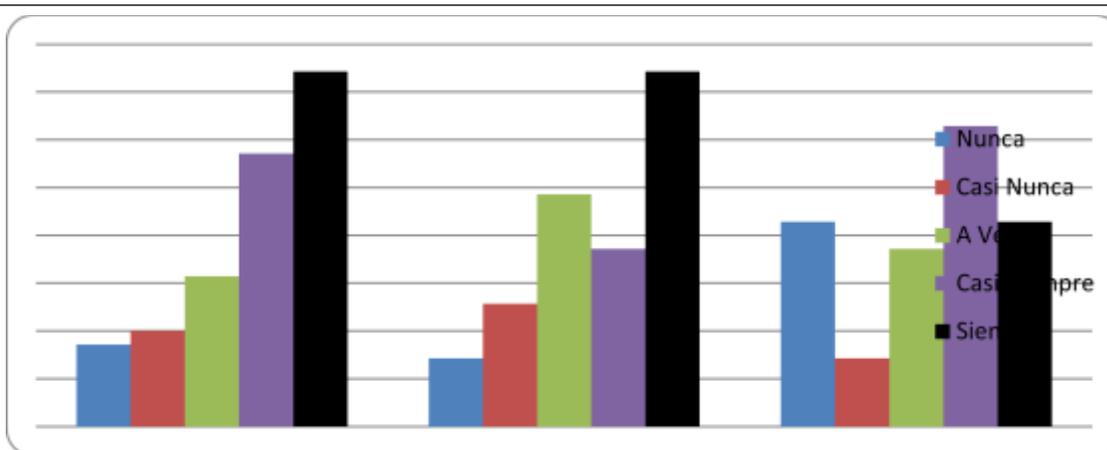
instalaciones de la empresa contribuyen a que se disfrute de un buen ambiente de trabajo.



**Figura 2.** Distribución Porcentual de la Dimensión Riesgo del clima organizacional de los trabajadores de la empresa PDVAL Tinaquillo.

trabajadores perciben que la empresa es un lugar psicológica y emocionalmente saludable o apta para trabajar. Por último el ítem 12 de la dimensión riesgo el 24,29 % de los trabajadores indican que las instalaciones de la empresa no configuran un buen ambiente de trabajo; el

De acuerdo a la dimensión Calidez en el ítem 13 un porcentaje del 65,71 de los trabajadores concuerdan en que reciben un buen trato sin importar su posición dentro de la estructura organizativa de la empresa, por otro lado el 34,29 % admiten que a veces, casi



**Figura 3.** Distribución Porcentual de la Dimensión Calidez del clima organizacional de los trabajadores de la empresa PDVAL Tinaquillo.

12,86 % creen que algunas áreas o instalaciones son propicias para generar buenos ambientes de trabajo y el 62,86 % opinan que las

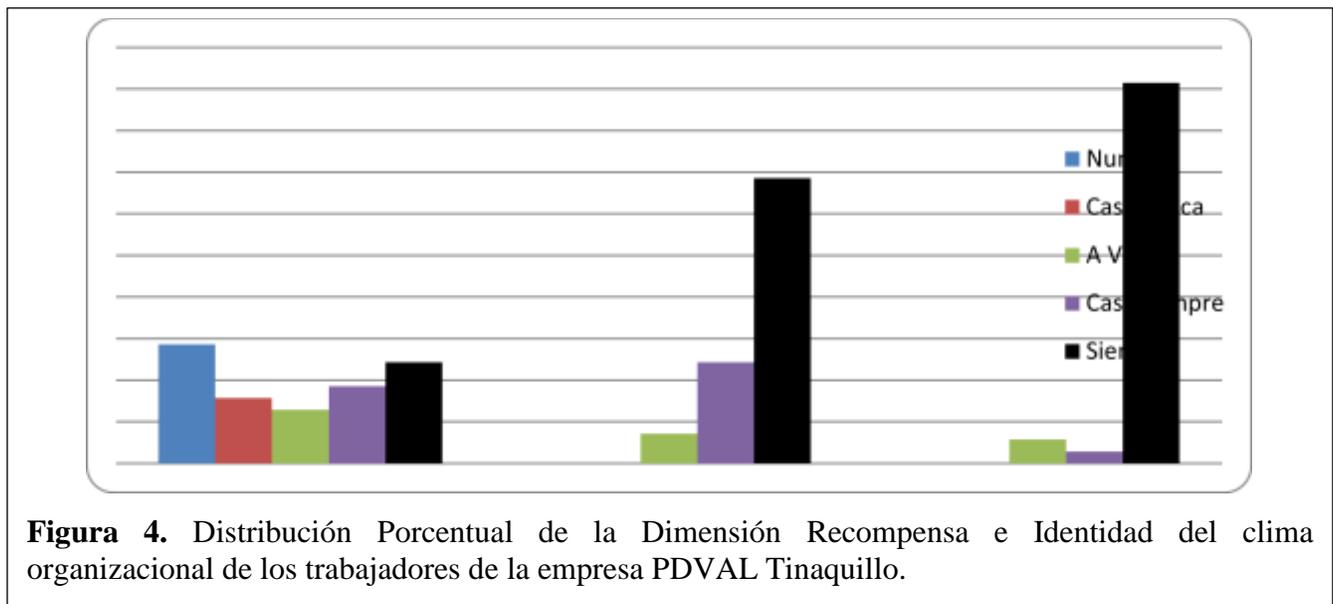
nunca o nunca reciben buen trato ya que se les discrimina según la posición que ocupan en la institución. Conforme al ítem 14 el 80 % de los

trabajadores indicaron que la empresa a veces, casi siempre o siempre organiza eventos con diversas actividades para fomentar el compañerismo en cambio el 20 % restante dijeron que casi nunca o nunca realiza actividades que fomenten el compañerismo. Por

24,29% que casi siempre lo es. En lo referente a la dimensión identidad el 91,43% de los trabajadores siempre dice con orgullo que trabaja en PDVAL sede Tinaquillo.

## CONCLUSIONES

En función a la dimensión estructura de



último el indicador que hace referencia al sentimiento de familia o trabajo en equipo el 21,43% de los trabajadores considera que nunca existe este ambiente en la empresa y el 7,14 % que casi nunca existe. Por otro lado el 52,86 % expresa que existe un ambiente de trabajo en equipo que genera un sentimiento de familia aceptable.

Aunque existe un equilibrio en cuanto a la dimensión Recompensa e Identidad, el 28,57% de los trabajadores considera que su remuneración nunca es acorde a sus funciones y el 15,71 % lo considera que casi nunca. Es de resaltar que el 68,57 % siempre considera que su contribución a la empresa es importante y un

forma general los trabajadores están conformes con la estructura organizacional ya que los jefes de área tienen una visión clara de cómo dirigir además son razonables y mantienen una comunicación franca y constante con los subalternos sin embargo el 31,43% de los trabajadores expresa que nunca y casi nunca los jefes evitan tener favoritismo, es decir, son parciales lo que se demuestra con la preferencia por algunas personas en particular, generando molestias en el grupo de trabajadores y en consecuencia del clima organizacional.

En cuanto a la dimensión riesgo, el 61,43 % de los trabajadores revela que la empresa nunca o casi nunca le provee los recursos y equipos

necesarios para realizar normalmente sus labores. Así mismo el 40% considera que no se siente seguro, ni física ni emocionalmente en su puesto de trabajo. En este diagnóstico se puede observar que existen opiniones divididas en cuanto a esta dimensión por lo cual sería prudente que se consideren estrategias para minimizar riesgos bien sea eliminando condiciones inseguras o sensibilizar a los trabajadores a través de formación en áreas de seguridad e higiene industrial.

En lo referido a la dimensión Calidez el 28,57% de los trabajadores expresa que nunca o casi nunca existe el sentimiento de familia o equipo a pesar de que el 80 % admitió que la empresa organiza eventos para fomentar el compañerismo a lo cual en dichas actividades o eventos deben estar orientadas a que se mejoren las relaciones interpersonales para que de esta forma ese 28,57 % de trabajadores puedan cultivar el sentimiento de familia y equipo que se desea dentro de la organización.

Para finalizar el indicador con mayor frecuencia porcentual fue el referente a la dimensión identidad el cual establece que 91,43% de los trabajadores se siente orgulloso de trabajar en PDVAL sede Tinaquillo pero sin embargo existen opiniones encontradas en cuanto a la remuneración que reciben y las funciones o responsabilidades que tienen dentro de la empresa ya que el 44,29 % no está de acuerdo con su salario mientras que el 42,86 % si lo está.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación de Psicología*. Vol. 13 (1): 163-172
- Ceballos K. y Ceballos G. (2006). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de santa marta. Colombia. *Clío América*. Pp 111-121.
- Hernández, R. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: 5ª ed. Editorial Mc Graw Hill. Pp.79
- Hernández, J. y Morales, J. (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional en una Pequeña Empresa Ubicada en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa. México. *International Journal of Good Conscience*. Vol. 11(2):28-41
- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y compromiso organizacional de una empresa del sector petroquímico. *Trab. Grd. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*. Caracas, Venezuela. Pp 34-37.
- Perú. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Ministerio de Salud Dirección General de Salud de las Personas, Dirección de Calidad en Salud .Lima Perú. (35-41)
- Namakforoosh, M. (2008). *Metodología de la Investigación*. Edit. Limusa. México. 59-68
- Ritchey, F. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. México. 2ª. ed. 278
- Suarez, M. (2012). *Interaprendizaje de Probabilidades y Estadística Inferencial con Excel, Winstats y Graph* Primera Edición. *Imprenta M & V*, Ibarra. Pp. 170-171.
- Venezuela. (2011). *Necesidades de Investigación*. Ministerio del Poder Popular de Educación Universitaria Ciencia y Tecnología.

## **LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DE LA OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS**

***(ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DETERMINANT OF OPTIMIZATION IN THE ADMINISTRATIVE POLITICAL MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS)***

Orlando Sánchez

Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ). Docente Instructor a Tiempo Completo de la UNELLEZ - VIPI. Venezuela. [ojsanchez1@hotmail.com](mailto:ojsanchez1@hotmail.com).

Lorena Galindez

Abogado (UC). Docente Instructor a Tiempo Completo de la UNELLEZ - VIPI. Venezuela. [lorenjgl@gmail.com](mailto:lorenjgl@gmail.com).

### **RESUMEN**

El presente ensayo trata de dar un enfoque pragmático al tema de la cultura organizacional y su enfoque determinante en la gestión política administrativa en los organismos públicos. En primer lugar se esbozará una breve introducción respecto al tema de la cultura organizacional, teniendo como eje primordial la gerencia y su importancia en el entorno de las organizaciones públicas. Luego se denotarán los significantes teóricos o fundamentaciones que dan sustento al tema, haciendo referencia a la evolución histórica de la cultura organizacional, sus principales definiciones según autores reconocidos, así como su importancia dentro de las organizaciones, su finalidad y conectividad con relación al tema de los valores, y como estos crean una cultura y personalidad a los individuos dentro de la organización. Para finalizar se realizará unas reflexiones finales del tema para develar lo importante de la cultura organizacional como determinante en la optimización en la gestión político administrativa de los organismos públicos.

**Palabras Clave:** cultura organizacional, gestión, organismos públicos, administración.

### **SUMMARY**

The present essay tries to give a pragmatic approach to the subject of organizational culture and its determinant approach in the political administrative management in the public organisms. In the first place, a brief introduction will be outlined on the subject of organizational culture, having as its main axis the management and its importance in the environment of public organizations. Then will denote the theoretical signifiers or fundamentals that support the theme, referring to the historical evolution of the organizational culture, its main definitions according to recognized authors, as well as their importance within organizations, their purpose and connectivity in relation to the topic of values, and how they create a culture and personality to individuals within the organization. Finally, we will make some final reflections on the theme to unveil what is important in organizational culture as a key factor in optimizing the political and administrative management of public bodies.

**Keywords:** organizational culture, management, public bodies, administration.

## **INTRODUCCIÓN**

La Gerencia moderna esta llamada a recurrir a métodos de trascendencia dentro del aspecto pragmático, ya que las problemáticas actuales en el mundo empresarial y público van de la mano de aspectos más allá de lo material. Es por ello que las relaciones entre los actores de una organización debe ser prioridad para el aspecto funcional de la misma, así como también debe ser la premisa para la toma de decisiones. De lo anteriormente expuesto surge la necesidad de involucrar la cultura organizacional como aspecto determinante en el desenvolvimiento de las organizaciones.

Es de suma importancia prestar atención a este aspecto, ya que esta variable puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de la organización. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar y cumplir con las metas planteadas. Así como afirman Gómez CF y Rodríguez JK (2001)

La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales. Algunos teóricos plantean que su estudio se ha convertido en uno de los dominios más importantes de la investigación organizacional, hasta el punto que se argumente que es el campo más activo de la teoría organizacional, llegando a eclipsar estudios sobre estructuras y formas.

De aquí, surge la gran importancia que emerge del estudio de la cultura organizacional como elemento funcional dentro de las instituciones, ya que de esto depende el éxito de las organizaciones, es por ello que en el estudio organizacional es necesario el surgimiento de perspectivas gerenciales que respondan a las necesidades actuales y puedan coadyuvar a transformar las realidades empresariales y públicas.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Evolución histórica de la cultura organizacional**

Al transcurrir el tiempo, las organizaciones son consideradas como sociedades de un grupo de individuos que interactúan entre sí, regidas por un conjunto de normas y estructuras de control que guían el comportamiento del sistema. A pesar de ello, hasta no hace mucho tiempo se consideraba a la organización en un sentido meramente mecánico, es decir, se manejaba una apreciación simplista que reducía a poco menos que la forma racional de coordinar y controlar a grupo de personas. Se contaba con estructuras verticales, divisiones departamentales, relaciones de autoridad, entre otras.

Esta concepción tradicional de la organización trajo como consecuencia que el estudio y conocimiento de conceptos como clima y cultura organizacional se hayan

profundizado en los últimos años. La concepción de la cultura organizacional como tal, corresponde a estudios de reciente data. Al respecto, Abravanel (1992) menciona: “De acuerdo a la aparición en la revista *Bussiness Web*, sobre un artículo de cultura corporativa u organizacional, despertó el interés de toda la gente en su mayoría del plano ejecutivo, lo que originó la publicación de varios ejemplares con referencia al tema”. (p.4).

### **La Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional puede considerarse como el conjunto de valores, creencias y entendimientos significativos que los integrantes de la institución tienen en común.

La cultura ofrece formas definidas de pensamientos, sentimientos y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización, la cual para alcanzar el éxito total, deben tener fuentes culturales que atraen, retienen y recompensan a las gentes por desempeñar excelentes roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto relevante en la filosofía y el estilo administrativo y gerencial.

Granell (1997), define el término como “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa

interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas” (p.2)

Chiavenato (2000), dice que, “que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. (p.469).

Robbins (1996), la define como: “es un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otra. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización”. (p.8)

### **Propósito de la Cultura Organizacional**

Éste está enmarcado en conectar la mente del trabajador y su comportamiento hacia la calidad, servicio al público y productividad mediante la disposición y convicción personal. La nueva cultura persigue influenciar productivamente los procesos de la institución a través del aporte individual, lo que implica la continua necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades.

### **Elementos de la Cultura Organizacional**

Cuando se estudia la cultura organizacional se habla de una serie de elementos como: valores, hábitos, ritos y creencias que son indispensables para comprender el sentido de este término, las cuales a su vez son factores

determinantes para que la cultura pueda moldear la personalidad de la organización.

### **Cultura y Personalidad**

El individuo nace con un equipo de comportamiento, el cual va a ser enriquecido por la atmósfera cultural; alcanza su máxima expresión sólo dentro del contexto social, pues individuo y sociedad no son términos contrapuestos sino complementarios. Aquel no puede subsistir ni vivir integralmente (es decir, con todo su equilibrio psicológico) fuera de la sociedad, así como este último alcanza su plena existencia con el conglomerado de individuos. De allí que se considere que, el marco y el motor fundamental del comportamiento humano es la cultura.

Es indudable, cada individuo posee un organismo, una serie de habilidades innatas así como una acumulación única de experiencias que lo hacen característico y diferente a todos los demás. También es cierta otra afirmación: por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, la cultura le imprime un sello. Según Arias Galicia, 1996 y Chinoy (1969), hablando del hombre, afirma: "... su personalidad es el producto de la interacción entre su equipo biológico congénito y su experiencia en la cultura y la sociedad: no es la suma que se obtiene de la simple adición de la cultura al organismo". (p. 293).

### **REFLEXIONES FINALES**

Una organización sin una directriz clara, que sea incapaz de transmitir a sus trabajadores sus valores institucionales esta signada al fracaso, la ausencia de liderazgo es uno de los elementos que más comúnmente se consiguen dentro de organizaciones que tienen desempeños por debajo de lo esperado. Pero en este punto se debe tener en cuenta algo indispensable, y es que no se debe confundir liderazgo con mandato, ya que el primero va encaminado a la realización de las tareas bajo una óptica humanista, de captación, de compromisos, y cohesión de equipo. Por otro lado, el mandato no está en consonancia con lo humano, va en función de los objetivos pero pasando por encima de la dignidad del equipo de trabajo, y esto genera un no deseado clima organizacional.

Por otro lado toda organización debe definir sus valores, es decir, cuáles serán los códigos que la regirán durante su operatividad, estos pueden ser de distinta naturaleza, por ejemplo valores de eficiencia, eficacia, responsabilidad, honestidad, puntualidad, entre otros tantos que representen a la organización con el mundo exterior.

Sin embargo esto es una condición necesaria pero no suficiente para la garantía del éxito, ya que estos valores no deben quedar solo en papel, allí es donde juega un papel importante la estrategia del líder que debe ingeniárselas

para que estos valores calen en las personas, los hagan suyos y los pongan en práctica.

Los organismos públicos no escapan de esta realidad, ya que la mismos cuentan con un personal que en su mayoría no se encuentra comprometido con los objetivos de la organización, lo que se observa en su práctica laboral diaria, las cuales están signadas de ausentismo laboral, baja efectividad en el cumplimiento de las tareas asignadas, poca participación en los procesos extra laborales o de función social de servir a las comunidades, apatía por el trabajo, aversión del trabajo en equipo, entre otra serie de situaciones que afectan de manera directa la misión bajo la cual enfoca sus actividades como organismo de servicio al público.

En síntesis se puede afirmar que existen muchos aspectos o elementos que puestos en práctica de manera eficiente hacen posible el éxito de la cultura organizacional en las instituciones públicas, entre ellos:

- Orientación hacia la acción, a fin de que se cumplan las metas propuestas.
- Orientación al público donde todos los recursos y el personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades de aquellos que requieren del servicio.

- Autonomía y decisión a fin de fomentar el surgimiento de líderes innovadores para la institución.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores hacia todos los eslabones del proceso gerencial.

Con estos aspectos se obtiene lo que se conoce como una cultura fuerte, que es aquella con la cual todos los individuos que laboran en la institución se sienten identificados y comparten plenamente los valores y creencias, proporcionando lealtad con la organización, porque tienen un mayor impacto en la conducta de los trabajadores y guardan una relación más estrecha con una menor rotación.

Una cultura fuerte puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado de sus actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes, lo que mejoraría de manera eficaz las gestiones político administrativas de las instituciones públicas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abravanel, E. 1.992. Cultura Organizacional. Santa fe de Bogotá: Ed Legis.
- Carvajal, P. 2.000. Cultura y Clima Organizacional. Universidad Santa María Caracas. Venezuela.

- Chiavenato, I. 2.000. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- García, S. 1.997. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Editorial Mc Graw-Hill. España.
- Robbins, S. 1.996. Administración, Teoría y Práctica. Tercera Edición. Editorial Interamericana. México.
- Sabino, C. 1.996. El Proceso de la Investigación. Editorial Cometa. Bogotá-Colombia
- Vivas, J. 2.002. Enfoques Estratégicos de Administración. WWW. Monografías. Com. Bogotá-Colombia.
- Wendell, F. 1.996. Desarrollo Organizacional. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. España.

## NORMATIVA PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS EN GERENS

### Consideraciones generales

1. *Gerens* publica trabajos culminados y avances de investigación, trabajos de ascenso, ensayos académicos, reseñas críticas de libros que abordan el quehacer científico y diversos campos de conocimiento pertinentes al perfil de la publicación, así como también experiencias pedagógicas. El Comité Editorial se reserva el derecho de sugerir modificaciones a los trabajos aceptados para su publicación, así como el de publicarlos en la edición que considere más conveniente.
2. Podrán presentar trabajos para su publicación, provenientes de autores interesados en Ciencias Gerenciales y afines. Los textos deben ser consignados ante Comité Editorial de la revista al email: [aluisfd@gmail.com](mailto:aluisfd@gmail.com), o en su defecto [revistagerens@gmail.com](mailto:revistagerens@gmail.com). Los trabajos deben ser inéditos.
3. El autor debe enviar su contribución al correo señalado, un (01) original debidamente identificado con: nombres y apellidos, nombre de la institución, número telefónico personal y de habitación, dirección electrónica y una copia (01) sin identificación del autor.

### Presentación, redacción y estilo

1. Los trabajos tendrán una extensión máxima de 10 cuartillas (incluye también, el resumen, abstract, las notas al pie de página, tablas, figuras y referencias). Deben estar escritos en un procesador de texto Word 6.0 o superior, tipo de letra Times New Roman de tamaño 12 puntos e interlineado 1,5.
2. El artículo debe tener la siguiente división: en la primera página estará el Título, Título en Inglés, luego, para cada autor colocar por separado nombres y apellidos, debajo el grado o título académico, seguido colocar el cargo y la institución a la que pertenece, para culmina con el correo electrónico; en la siguiente línea, va el resumen en español y descriptores (palabras clave), abstract y Keywords. De la segunda página en adelante va todo el contenido con un interlineado de 1,5 cm; se colocan y desarrollan los subtítulos (en mayúscula y alienados a la izquierda) introducción, fundamentación teórica, materiales y métodos, análisis y discusión de resultados, conclusiones y referencias bibliográficas.
3. En el caso de los tipos de textos que difieren de la estructura anterior (aplica para los ensayos académicos, reseñas de libros y experiencias pedagógicas), debe guardar la formalidad y superestructura debida, respetando lo establecido para presentar la primera página especificado en la sección anterior (Nº 2. de la presentación, redacción y estilo).
4. Los trabajos incluirán un resumen y abstract a espacio sencillo (1 espacio), con un máximo de 200 palabras, en español e inglés. Principalmente, deberán aparecer los objetivos y metodología de la investigación, así como las principales conclusiones. Además debe incluir entre 3 y 5 descriptores (palabras clave).
5. Debe tener un lenguaje formal y seguir las reglas del idioma en que este escrito. Papel tamaño carta, márgenes de 2 cm por todos los lados, sangría de 0,6 cm para el inicio de todos los párrafos.

6. Las Tablas y Figuras se enumeran con arábigos siguiendo el orden en que se van incluyendo en el texto sin considerar el número de los capítulos y de las páginas; por ejemplo, Tabla 1, Tabla 2; Figura 1, Figura 2.
7. A cada tabla se le designa un título breve, claro y explicativo de acuerdo con lo que representa. Se escribe en la parte superior de la tabla, debajo de la numeración de la misma.
8. A cada Figura se le designa un título breve, claro y explicativo de acuerdo con lo que se ilustra. Se escribe en la parte inferior de la figura, al lado de la numeración de la misma.
9. Tanto las Tablas como Figuras reproducidas o adaptadas se deben acompañar de una nota, al pie de la ilustración, en la que se identifique al autor del documento.
10. Todas las citas irán incorporadas en texto, no a pie de página ni notas al final.
11. Las citas textuales inferiores a 40 palabras se anotan entre comillas dentro del párrafo y si tienen 40 palabras o más, se ubicarán en un párrafo separado, a un espacio interlineado y con sangría izquierda y derecha de 1 cm, además poseer sangría francesa al inicio de la primera línea de 0,6 cm, va sin comillas.
12. Para citar las fuentes de información textual se escribirá el apellido del autor, año de publicación y página, todo entre paréntesis. Si los datos de la fuente se anotan después de transcribir la cita, solamente irán entre paréntesis los datos del año y página. Ejemplo: (Salazar, 2014:52) o Salazar (2014:52)
13. Las citas producto de paráfrasis o planteamiento de carácter general acerca de un documento se pondrán en el texto de la manera siguiente: (Salazar, 2014) o Salazar (2014).
14. Si el autor del documento que se cita o se comenta es una institución u organización, en la primera oportunidad se escribe el nombre completo y posteriormente después de haber citado otros autores se utilizan sus siglas. Ejemplo: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (2009); en las subsiguientes oportunidades se escribe: UNELLEZ (2009).
15. Para citar en más de una ocasión una misma referencia, se procede de la siguiente forma: Salazar (2014) y seguidamente: Salazar (ob. cit.).
16. Al referir dos o más documentos, publicados durante el mismo año por el mismo autor, cada cita se diferenciará con un literal en minúscula. Ejemplo: Sabino (2001a), Sabino (2001b), de igual forma se identificarán en la lista de referencias.
17. Cuando el documento, que se cita, posee dos o más autores, en la primera oportunidad se escriben todos los apellidos y en las sucesivas se empleará: “y otros”. Ejemplo: Lovera, Zambrano y Rivero (2014) y luego: Lovera y otros (2014).
18. Las referencias se presentarán a un espacio interlineado y a espacio y medio entre una y otra.
19. Cuando se requiera enumerar varios elementos dentro de un párrafo se utilizarán las literales con un paréntesis. Ejemplo: a) Los miembros del jurado deberán poseer el título de Magíster u/o Doctor; b) Los miembros del jurado deben poseer experiencia en investigación.
20. Cuando se requiera enumerar varios elementos fuera del párrafo se utilizarán numerales con un punto. Ejemplo: Los integrantes del jurado deberán:
  1. Poseer maestría y/o doctorado
  2. Poseer experiencia en investigación.

## **21. Referencias**

22. En una única lista, integra las fuentes impresas, fuentes electrónicas, fuentes audiovisuales o fuentes de otra naturaleza que hayan sido citadas en el texto del trabajo.
23. Se organizan alfabéticamente por el apellido del autor, en forma continua.

24. Se presentan con: título en cursiva, párrafo a interlineado sencillo y el párrafo que contiene cada una de las referencias, después del primer renglón, deben tener una sangría de 5 puntos (sangría francesa, 06 cm).
25. Las referencias se presentarán a un espacio de interlineado y a espacio y medio entre una y otra.
26. Cada una incluirá: autor, año, título y los datos que permitan su identificación siguiendo las normas pautadas por esta revista.
27. Se escribe en mayúscula, solo la inicial de la palabra primera del título de referencia (libro, artículo, ponencia, conferencia,...) o la inicial de la palabra primera después de un punto o dos puntos, así como también los nombres propios.
28. La estructura de algunas de las referencias es la siguiente (prestar atención a los signos de puntuación)
- 29. Artículos:** Apellidos, Inicial, Año de publicación. Título del artículo. Nombre de la revista, volumen, numero en paréntesis: paginas.

Ejemplo:

Morales, R. García, M. 2008. *Evaluación de la respuesta tecnológica del jamón cocido sometido a diferentes niveles de cloruro de sodio, fosfato de sodio y nitrito de sodio usando metodología de superficie de respuesta (MSR)*. Agrollania, Volumen (5). Pág. 25-36.

**Libros:** Apellidos, Inicial, Año de publicación. Titulo con iniciales en mayúscula. Edición (solo si hay más de una), casa editora, lugar de publicación.

Ejemplo:

Flores, A. 2016. *La Gestión de las TIC's en las PYMEs venezolanas. Teoría Aproximativa a su Vinculación. Serie N° 8*. Publicaciones del área de estudios de postgrado. UNELLEZ – VIPI. San Carlos, Venezuela.

Martin, M., Chuvieco, E. 2004. *Nuevas Tecnologías para la Estimación de Riesgo de Incendios Forestales*. México: XVII. Continental.

Paredes, F. 2009. *Nociones Elementales de la Climatología del estado Cojedes. Serie N° 1*. Publicaciones del área de estudios de postgrado. UNELLEZ – VIPI. San Carlos, Venezuela.

### **Trabajo de ascenso y trabajo de grado**

Trabajo de ascenso:

Lovera, Zoleida. 2001. *Estrategias de evaluación para la educación básica. Un enfoque constructivista*. Trabajo de Ascenso a Profesor Agregado. Programa Ciencias de la Educación. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas.

Trabajo de grado:

Suárez F. Arennis B. 2001. *Análisis de la Jerga Juvenil Barquisimetana en la Comunidad de San Lorenzo*. Trab. Grd para optar al título de Magister en Lingüística. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”.

### **Información obtenida en Internet**

UNELLEZ. 2006. *Plan de estudios de la carrera Educación, mención: Castellano y Literatura*. [En línea] [http://200.11.218.106/portalopei/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41:opei&catid=6:opei&Itemid=44](http://200.11.218.106/portalopei/index.php?option=com_content&view=article&id=41:opei&catid=6:opei&Itemid=44) [Consulta: 2012, noviembre 12].

### **Resumen publicado en congresos, seminarios, simposios, jornadas y talleres**

#### Con editores:

Mendoza, Manuel. y otros. 2000. *Relación de los Hábitos con la Litiasis Renal*. Mago, Tulio. G. y otros [Eds]. IV Congreso de Ciencia y Tecnología del estado Portuguesa. UNELLEZ, CONICIT, FONAIAP, IUTEG, UPEL, ULA, UCV-FAGRO. Acarigua, Venezuela. 178 p.

### **Informes, actas y otras publicaciones**

UNELLEZ. 2012. *Las Actividades de Extensión en el Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales*. San Carlos. Mimeo. 6 p.

Matute, Braulio. 2004. *Facilitadores y Supervisores de la Misión Sucre en el Estado Cojedes*. Informe No. 2. San Carlos: Coordinación Regional. UCER. 45 p.

### **Leyes, decretos, resoluciones y otros**

Ley de Universidades. 1970, septiembre 27. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1429 (Extraordinaria), octubre 30, 1970. 243p.