

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



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

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

**PROGRAMA  
DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y  
COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

***Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social.  
VPDS. Barinas, Estado Barinas.***

**Autor:** MSc. Leonardo Rondón

**Tutor:** MSc Héctor Urquiola

**BARINAS, ENERO DEL 2021**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia General

## **TITULO DEL TRABAJO**

### **ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

*Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas, Estado Barinas.*

Requisito parcial para optar al grado de  
*Magíster Scientiarum en Administración*  
*Mención Gerencia General*

**AUTOR:** MSc. Leonardo Rondón

**C.I:** V-14.867.567

**TUTOR:** MSc Héctor Urquiola

**C.I:** V- 9.381.328

**BARINAS, ENERO DEL 2021**

## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 8:00 a.m. del 14 de Abril de 2021, reunidos en el cubículo N° 02 del Programa Ciencias Sociales y Económicas del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Héctor Urquiola (TUTOR)**, **Norellys Concha (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Rosa Puerta (Jurado Principal UNELLEZ)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 9.381.328, 11.713.662 y 10.637.568, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2021/03/84 DE FECHA: 04/03/2021, ACTA N° 01 ORDINARIA N° 84**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS, CASO DE ESTUDIO :PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN DESARROLLO SOCIAL VPDS. BARINAS ESTADO BARINAS"** Presentado por el maestrante **LEONARDO RONDON C.I. N° 14.867.567**, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General** quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ**, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 14 de Abril de 2021 a las 8:30 a.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firmar:



MSc. **HÉCTOR URQUIOLA**

**C.I. 9.381.328**

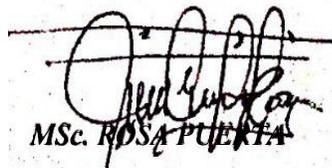
(TUTOR)



Dr. **NORELLYS CONCHA**

**C.I. N° 11.713.662**

(Jurado Principal UNELLEZ)



MSc. **ROSA PUERTA**

**C. I. N° 10.637.568**

(Jurado Principal UNELLEZ)

### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 8:30 a.m. del 14 de Abril de 2021, reunidos en el cubículo N° 02 del Programa Ciencias Sociales y Económicas del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Héctor Urquiola (TUTOR)**, **Norellys Concha (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Rosa Puerta (Jurado Principal UNELLEZ)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 9.381.328, 11.713.662 y 10.637.568, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2021/03/84 DE FECHA: 04/03/2021, ACTA N° 01 ORDINARIA N° 84**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS, CASO DE ESTUDIO :PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN DESARROLLO SOCIAL VPDS. BARINAS ESTADO BARINAS"** Presentado por el maestrante **LEONARDO RONDON C.I. N° 14.867.567** estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR**. El Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



**MSc. HÉCTOR URQUIOLA**

**C. I. 9.381.328**

**(TUTOR)**



**Dr. NORELLYS CONCHA**

**C.I. N° 11.713.662**

**(Jurado Principal UNELLEZ)**



**MSc. ROSA PUERTA**

**C. I. N° 10.637.568**

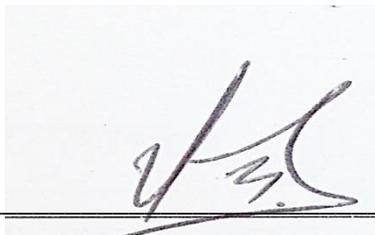
**(Jurado Principal UNELLEZ)**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Héctor Urquiola**, Cédula de Identidad N°: 9.381.328, hago constar que he leído el Trabajo de Grado titulado: **ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACION, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas, Estado Barinas.** Presentando por el Ciudadano: **Leonardo Javier Rondón Torres**, para optar al Título de, **Magíster Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General**, y que acepto asesorar al estudiante en calidad de Tutor, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los 17 días del mes de Enero del año 2021

Nombre y Apellido: **Héctor Urquiola**

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. Urquiola', written over a horizontal line.

Firma de Aceptación del tutor

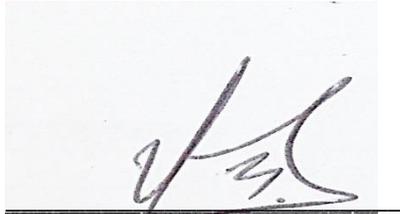
Fecha de entrega: 17/01/2021

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Héctor Urquiola cédula de identidad N°: 9.381.328, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: **ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACION, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas, Estado Barinas**, presentado por el ciudadano **Leonardo Javier Rondón Torres**, para optar al título de, **Magíster Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General** por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los 17 días del mes de Enero del año 2021

Nombre y Apellido: Héctor Urquiola

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. Urquiola', written over a horizontal line.

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: 17/01/2021

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios Padre Todopoderoso, por haberme dado vida para seguir adelante y guiado en todos mis pasos dados para alcanzar el éxito profesional; en segundo lugar a todos mis seres queridos en especial a mi Esposa Maybelis Mayreli, gracias por todo tu apoyo y amor, siempre deseándome lo mejor con mi formación profesional, a mi hijo Luis Alejandro y a mi Madre Leonarda; quienes han sido constantes en darme su fuerza y apoyo incondicional para llegar en donde estoy ahora.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), en la cual trabajo; quien cual alma mater me brindó la oportunidad de continuar creciendo profesionalmente, a través de la Maestría en Gerencia General contribuyendo notablemente al logro de esta meta tan deseada.

A los profesores porque cada uno de ellos con sus palabras, conocimientos y consejos, me orientaron durante el desarrollo de todas las actividades académicas durante los estudios de Maestría.

Compenso, de manera especial y sincera a la Profesora Magaly Núñez por sus valiosos aportes; ya que bajo su dirección, apoyo, orientaciones y confianza en la labor investigativa desarrollada, contribuyó invaluablemente a aumentar la capacidad de ordenamiento de las ideas para incrementar la formación como investigador durante el desarrollo de la Investigación.

Mérito, sincero para mi grupo de estudio, mis compañeros y amigos de la Maestría, quienes son dignos de muchas y buenas palabras de mi parte, gracias por todo su apoyo y paciencia que me brindaron durante la escolaridad, ya que son testigos vivientes de las incontables horas de trabajo y del esfuerzo realizado que no tiene precio. Agradezco, por todo el tiempo que me han dedicado para la realización de este trabajo, por las consultas y conversaciones científicas informales “de pasillo”; que tanto provecho he sacado; en fin por su respaldo y amistad. . A todos, mil gracias..

**Rondón, Leonardo**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud, la esperanza y me ha bendecido en todo momento quiero dedicarle este paso tan importante logrado gracias a él y mi esfuerzo, por haberme dado vida para salir adelante y terminar este trabajo.

A mi Madre, Leonarda a quien le tengo gran admiración y respeto, quien me enseñó desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas, gracias por haberme inculcado el valor de lograr mis objetivos con esfuerzo y tenacidad. Mi triunfo es tuyo, ¡te amo!

A mi Esposa Maybelis Mayreli, quien me brinda su amor, su ternura, su estímulo y su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el postgrado son evidencia de su gran amor. ¡Gracias Mi Amor Hermoso!

A Mi hijo Luis Alejandro, Suegra Betty, Mis Cuñadas: Mayerlis, Maily seres de gran baluarte de apoyo y consideración compartiendo conmigo, luchas y desvelos, alegrías y sinsabores en el camino de la vida los AMO

A mis hermanos, Wilmer Andrés, José Gregorio, a mis sobrinos: Leonardo Daniel, Angélica, Adriana, Stefany, Valeska, que mi triunfo sea la motivación para el logros de los suyos propios.

A Mis compañeros de clase: Luis, Hilda, Maytte, Wuilly, Edwin excelentes AMIGOS y ESTUDIANTES.

**Rondón, Leonardo**

## INDICE GENERAL

	pág.
Portada	
Contraportada	
Aceptación del Tutor	iii
Aprobación del Tutor	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice General	vii
Lista de Cuadros	ix
Lista de Gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN	15
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema	17
1.2. Formulación del Problema	22
1.3. Objetivos de la Investigación	23
1.3.1. Objetivo General	23
1.3.2. Objetivos Específicos	23
1.4. Justificación de la Investigación	24
1.5. Alcance y Limitaciones	25
1.5.1. Alcance	25
1.5.2. Limitaciones	26
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
2.1. Antecedentes Bibliográficos	27
2.2. Antecedentes Históricos	31
2.2.1. Historia de ámbito social objeto de estudio: Coordinación del Área de Postgrado o Estudios Avanzados.	31
2.2.2. Reseña de la Coordinación del Área de Postgrado o Estudios Avanzados.	33
2.3. Bases Teóricas	36
2.3.1. Gerencia.	36
2.3.1.1. Gerencia Educacional	37
2.3.1.2. Gerencia Estratégica	37
2.3.1.2.1. Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica	38
2.3.2. La Motivación	39
2.3.2.1. La Organización, el Gerente y la Motivación	39
2.3.2.2. Establecimiento de Estrategias de Motivación	40
2.3.2.3. Teorías de la Motivación	41
2.3.2.3.1. Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)	42
2.3.2.3.2. Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)	42
2.3.2.3.3. Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)	43
2.3.2.3.4. Teoría de las Necesidades Secundarias (David McClelland)	44

2.4. Bases Legales	45
2.4.1. Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTT.2012)	46
2.4.2. Ley de Universidades.	47
2.5. Definición de Términos Básicos	48
2.6. Sistema y Operacionalización de variables	50
2.6.1. Sistema de Variables	50
2.6.2. Operacionalización de las variables	51
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3. MARCO METODOLOGICO</b>	
3.1. Paradigma o Enfoque de Investigación	53
3.2. Tipo de Investigación	54
3.3. Diseño de la Investigación	54
3.4. Población y Muestra	55
3.4.1. Población	55
3.4.2. Muestra	56
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	57
3.6. Validez y Confiabilidad del Instrumento	58
3.6.1. Validez	58
3.6.2. Confiabilidad del Instrumento	59
3.7. Procedimientos y Análisis de los Datos	60
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	61
Dimensión: Conocimiento y Experiencia	
Dimensión: Contexto Operacional y Funcional de Competencias.	
Dimensión: Contexto Organizacional.	
Dimensión: Contexto Estratégico Motivacional.	
<b>CAPITULO V</b>	
<b>5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1. Conclusiones	70
5.2. Recomendaciones	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	73
<b>Anexos:</b>	
A. Instrumento de recolección de datos	76
B. Confiabilidad del Instrumento	79
C. Validación del Instrumento	80

## INDICE DE CUADROS

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>pág.</b>
1	Operacionalización de las variables	52
2	Distribución de la Población y Muestra	56
3	Escala del coeficiente de Confiabilidad del Instrumento	59
4	Dimensión: Conocimiento y Experiencia	62
5	Dimensión: Contexto Operacional y Funcional de Competencias	64
6	Dimensión: Contexto Organizacional	66
7	Dimensión: Contexto Estratégico Motivacional	68

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>pág.</b>
<b>1</b>	Representación ilustrada de los indicadores: Planificación de actividades, Toma de decisiones, Participación, Fijación de objetivos, Comunicación, Evaluación del desempeño laboral, Control de Actividades, Actualización de equipos y herramientas.	62
<b>2</b>	Representación ilustrada de los indicadores: Seguridad laboral, Ambiente laboral, Crecimiento, Personal y profesional, Políticas laborales y Políticas de Ascenso, Políticas laborales y políticas de ascenso, Relaciones interpersonales	64
<b>3</b>	Representación ilustrada de los indicadores: Estrategia individual – objetivos, Clasificación en el cargo, Orientación laboral de servicio, Orientación laboral en base a resultados, Adaptabilidad a los cambios, Iniciativa	66
<b>4</b>	Representación ilustrada de los indicadores: Adiestramiento, Implementación de estrategias gerenciales, Necesidad de las estrategias, Eficiencia y Eficacia, Eficiencia y Eficacia	68



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas, Estado Barinas.**

**Autor:** MSc. Rondón Leonardo.

**Tutor:** MSc. Urquiola Héctor.

**AÑO: 2021**

**RESUMEN**

Este trabajo de investigación se inscribe dentro del enfoque cuantitativo, utilizando el tipo de investigación descriptiva, bajo el método de campo ya que se recolectó directamente de los sujetos encuestados los datos, con los mismos logros analizamos la Motivación, Perfil y Competencias del Talento Humano en el Programa De Estudios Avanzados. La información se recolectó a través de una encuesta y se obtuvo mediante el cuestionario tipo escala de Likert, fue aplicado a 13 empleados de la mencionada institución. Como resultado general según los datos se tiene que dentro de los elementos fundamentales analizados destacan que en el programa de estudios avanzados aplican la planificación de actividades como clave para desarrollar su trabajo mediante procesos claramente establecidos, así mismo con el control de actividades la gerencia garantiza la supervisión, revisión y cumplimiento de las mismas. Con relación al determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del Programa de Estudios Avanzados bajo la dimensión del contexto organizacional permite sellar que siempre en el programa de estudios avanzados la clasificación en el cargo está en función a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades; cabe destacar que, siempre en el trabajo los empleados llevan la iniciativa de buscar soluciones; ya que desarrollan competencias laborales para la adaptabilidad a los cambios, dado que, la estrategia individual y los objetivos se fijan en el hecho de que si no puedes cumplir lo que te has propuesto realizar, debes hacer nuevos planes.

**Palabras claves:** Desempeño de competencias laborales, el contexto organizacional.



**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY OF LOS LLANOS  
WESTERN "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICE-RECTORATE OF PLANNING AND SOCIAL DEVELOPMENT  
POSTGRADUATE COORDINATION  
MASTER IN ADMINISTRATION MENTION: GENERAL MANAGEMENT**

**MANAGEMENT ANALYSIS ORIENTED TO THE MOTIVATION, PROFILE AND COMPETENCES OF THE HUMAN TALENT IN THE PROGRAM OF ADVANCED STUDIES. Case: Advanced Studies Program. Vice-Rector's Office for Planning and Social Development. VPDS. Barinas, Barinas State.**

**Author:** MSc. Rondón Leonardo.

**Tutor:** MSc. Urquiola Héctor.

**YEAR: 2021**

**ABSTRACT**

This research work is part of the quantitative approach, using the type of descriptive research, under the field method since the data was collected directly from the surveyed subjects, with the same we managed to analyze the Motivation, Profile and Competencies of Human Talent in the Advanced Studies Program. The information was collected through a survey and obtained through the Likert scale questionnaire, it was applied to 13 employees of the aforementioned institution. As a general result, according to the data, within the fundamental elements analyzed, it is highlighted that in the advanced study program they apply activity planning as a key to develop their work through clearly established processes, likewise with the control of activities the management guarantees the supervision, review and compliance with them. In relation to determining the factors that influence the work performance of the employees of the Advanced Studies Program under the dimension of the organizational context, it allows us to seal that always in the advanced studies program the classification in the position is based on their organizational importance, position who occupy, functions and responsibilities; It should be noted that, always at work, employees take the initiative to seek solutions; since they develop labor competencies for adaptability to changes, since the individual strategy and objectives are set on the fact that if you cannot fulfill what you have proposed to do, you must make new plans.

**Key words:** Performance of labor competencies, the organizational context.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, independientemente de su naturaleza presentan un elemento que si es común, y es que cada una de ellas incorpora al talento humano como el factor decisivo en la prosperidad, competencia y avance para el logro de las metas y objetivos. El papel que juegan es de vital importancia y hasta se puede decir que debe existir creatividad de índole administrativa, económica, comercial o financiera de la empresa moderna para llevarla a cabo.

En tal sentido, cabe señalar la constante preocupación de la gerencia por determinar cómo alguien está desarrollando su trabajo, los motivos para realizarlos y la razón por la cual algunas personas llevan a cabo una mejor actividad. Al darle importancia al talento humano, la gerencia debe considerar que puede cuantificar un rasgo humano de su personal (cualidades, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para alcanzar resultados), de igual manera puede realizar un proceso de toma decisiones considerando la selección, el desarrollo, ascensos, y sueldos y salarios, por su parte, le permite llevar un registro histórico (clima, cultura, motivación) y controlar (la estrategia o la operación).

Del mismo modo, se establece el punto de vista general de la investigación, centrando la atención en el hecho de la versatilidad de las exigencias en el desempeño de competencias laborales en el Programa de Estudios Avanzados; lo que origina la incorporación de nuevas estrategias, que permitan un uso eficiente de los recursos asignados.

Es por ello, que el desempeño de competencias laborales, deben adaptarse tanto a las necesidades de la organización como de su recurso humano, ya que en la actualidad las organizaciones sufren cambios sociales, económicos, políticos, culturales constantemente que se deben tomar en cuenta en el momento de gestionar para evolucionar y crecer como recurso imprescindible para el desarrollo y competitividad de cualquier empresa. Por consiguiente, representan una herramienta aplicada para beneficio de las personas e instituciones y se utiliza de modo general para estudiar la conducta o comportamiento de las mismas en toda clase de organizaciones.

Lo antes señalado, motiva el desarrollo de la presente investigación titulada: Análisis Gerencial Orientado a la Motivación, Perfil y Competencias del Talento Humano en el Programa de Estudios Avanzados. Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas, Estado Barinas, la cual se enmarcara

dentro de una Investigación Descriptiva, apoyada en un estudio de Campo, lo que permitirá diagnosticar elementos esenciales para la planificación de las acciones a tomar en la formación de un individuo íntimamente relacionado con su medio de trabajo.

Bajo esta consideración, el presente proyecto de investigación procurara contribuir a la solución de esta problemática que se observa en el Programa de Estudios Avanzados tratando de realizar un estudio con dedicación y profundidad al presentar cada una de las variables, dimensiones e indicadores, por lo que, se encuentra estructurado en tres capítulos.

En el I Capítulo, se plantea el problema, las interrogantes, los objetivos tanto generales como específicos, resaltando su justificación, la descripción del alcance y la delimitación. Seguidamente en el II Capítulo, se muestra el Marco Teórico o referencial, reflejando los antecedentes de la investigación, y las bases teóricas que sustentan el planteamiento del problema, además que se detallan las bases legales, y la definición de términos básicos, el Sistema de Variables y la Operacionalización de las mismas.

En el III capítulo, se presenta el Marco Metodológico, haciendo referencia a la naturaleza y tipo de la investigación, diseño de la investigación, la población; así como la determinación de la muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad del instrumento y las técnicas aplicadas para el análisis de los datos

En el capítulo IV, se analizan e interpretan los datos empleando la distribución de frecuencias con datos absolutos y relativos y su representación mediante gráficas de barras para ilustran y comparar los resultados. Y finalmente en el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones seguidas de las referencias bibliográficas, los anexos tales como el instrumento de recolección de datos aplicado, la confiabilidad de consistencia interna de este y la validación mediante el juicio de expertos del instrumento.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento y Formulación del Problema**

En este nuevo siglo, se impone la necesidad de concebir los entornos organizacionales bajo una filosofía de base, con valores permanentes como la calidad, el servicio, atención al cliente, innovación o el crecimiento de la institución como tal. Ahora bien el tamaño de la organización en general sea grande o pequeña debe estar orientada a ser una fábrica de ideas. En este sentido, se debe considerar la innovación y la generación de nuevas propuestas como uno de los objetivos hacia los cuales debe conducirse toda organización.

Sin embargo, es conveniente considerar la misma en concordancia con la gerencia, pues es a ella la que le corresponde describir los cambios que estén a tono con las nuevas tendencias modernas e incorporar sus propias acciones, que impacten en la manera como el talento humano se desenvuelve en su trabajo; además, de permitir a los entes públicos realizar un uso eficiente de los recursos asignados. Este sentido, holista la gerencia debe considerar la creciente rapidez y relatividad de los paradigmas empresariales que unidos a la teoría de gestión moderna, revela múltiples estrategias que parecieran estar marcadas hacia un norte de desarrollo posible.

De tal forma, que hoy en día la gerencia demanda un mayor rendimiento, aplicación de la creatividad y nuevo estilo de trabajo con un gran contenido innovador y una mentalidad más abierta ante los cambios que se experimentan y a los que ya se vislumbran o aquellos que se pueden anticipar. Para ello, es necesario estimular los procesos organizacionales en el sector organizacional universitario que permitan mejorar su funcionamiento o actividad académico-administrativo con grandes metas, experimentación y mejora continua para mantener el equilibrio.

Cabe resaltar, el rol que ejerce el hombre en sus puestos de trabajo; en el desarrollo de su actividad profesional y en la ejecución de cualquier oficio ya que toda labor requiere de ciertas destrezas e inteligencias que vienen dadas por un conjunto de necesidades básicas como: luz, aire, crecimiento personal y autorrealización; dicho planteamiento permite afirmar lo que sustenta Quezada (2005).

Una necesidad de tensión, inicia y guía el comportamiento hasta que se alcanza la meta que destruye la tensión o hasta que la tensión sede de algún otro modo. La tendencia positiva y material del hombre es la de dirigir su energía hacia la satisfacción de sus necesidades. (p.35).

De allí que, el hombre como base fundamental de toda organización, le deben ser reconocidos de manera integral sus necesidades, habilidades y sentimientos. En fin todo ser humano debe ser tratado con dignidad y este a su vez es poseedor de derechos que son inminentes e irrevocables. Frente a esta situación surge una concepción laboral enmarcada en principios humanísticos y de participación donde el hombre pasa a formar parte de las políticas y de la razón de ser de la institución.

Esto conduce según Klisberg (2003) "Hacia la definición de un perfil gerencial con pensamientos estratégicos, más reflexivos y dinámicos con la finalidad de lograr cambios de conducta en el personal que faciliten el desarrollo organizacional e individual". (p.48). De esta manera, para que exista una vinculación positiva entre el empleado y la institución debe existir relación entre el propósito del individuo, las expectativas que este genere en él y las que posee el empleador; mientras estas se satisfagan el individuo se mostrara motivado.

En este mismo orden de ideas, se puede señalar que toda organización a través de sus gerentes, poseen la responsabilidad de generar escenarios que impulsen a incrementar el nivel de expectativas y con ello la productividad del empleado. En la medida en que los miembros de un equipo de trabajo se sientan comprometidos ante ellos y ante la organización a la que pertenecen guiados y orientados hacia una mejor calidad de vida en el trabajo dentro de la cual los empleados estén motivados a realizar sus funciones, a ser reconocidos por sus esfuerzos y premiados por su desempeño, más que tratados con indiferencia; en esa misma medida las empresas estarán dirigidas a obtener altos niveles de productividad en el logro de sus metas.

En este proceso de globalización en el que se encuentra inmerso la gestión organizacional cabe destacar la reorientación en el proceso de toma de decisiones y motivación ante la gran diversidad de contingencias que a diario se presentan en las instituciones universitarias, las cuales presentan actualmente indicadores que no son muy favorables y que reflejan un bajo rendimiento institucional.

Por lo anterior expuesto, es importante considerar que una de las causas más comunes que pueden incidir en el bajo rendimiento de las instituciones universitarias, es posiblemente la ausencia o poca motivación del talento humano que laboran en dichas instituciones.

En esta línea de pensamiento Romero (2005), plantea lo siguiente:

La carencia de necesidades motivacionales en las personas que laboran en instituciones públicas puede generar una cultura hacia la pobreza psicológica. Esta pobreza motivacional esta expresada en la orientación externa respecto al control conductual, bajo necesidad de logro y poco rendimiento en el desempeño laboral. (p.45)

De la reflexión anterior, se puede enunciar que la motivación es uno de los aspectos básicos de una organización. Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, entre los miembros de una organización se debe disponer de una fuerza de trabajo, suficientemente motivada que tienda a generar una mayor satisfacción laboral y un desempeño eficiente que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Respecto a las organizaciones públicas éstas poseen como característica fundamental; que están integradas por seres humanos orientados al logro de objetivos y metas comunes; por lo que se les considera la clave de éxito de toda institución, por lo tanto para que las personas se sientan motivadas es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidad, que se les de reconocimiento por sus ideas y que sean elogiados para cumplir determinadas funciones, hecho que debe cumplir todo gerente con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. De allí que el éxito o el fracaso de los gerentes en la obtención de los objetivos organizacionales, puede depender de cuán motivado esté el talento humano dentro de la institución. Por lo anteriormente expuesto, se explica por qué en la actualidad el talento humano de las organizaciones de carácter público manifiestan cierta apatía y desinterés, por los objetivos institucionales, esto se debe posiblemente a la aplicación de estrategias autocráticas.

Al respecto Calzadilla (2003) expone:

Las instituciones públicas carecen de un cuerpo gerencial con actitudes y aptitudes favorables para el desempeño de los actos administrativos, racionalidad en el proceso de toma de decisiones y liderazgo ante los complejos problemas; siendo esta la necesidad en la que se encuentra el estado en la actualidad. (p.146).

Es por ello que la mayoría de las organizaciones de carácter público deben centrar sus intereses en seguir de cerca la conducta del trabajador venezolano en relación a su desempeño y rendimiento en el trabajo para así lograr concretar con éxito los objetivos y metas propuestas. En este sentido Romero (2005), expone al respecto que “el hombre es un mestizo, caracterizado por la presencia de la motivación con la tendencia a externalizar la responsabilidad y rechazar el trabajo” (p.34).

El autor agrega al respecto que los trabajadores que laboran en las instituciones públicas venezolanas generalmente poseen una concepción del trabajo como algo rutinario, impuesto y aburrido y no como una fuente de conocimientos, experiencias, desarrollo de habilidades y destrezas y un mecanismo de motivación, lo que ha originado ciertas opiniones negativas por parte de la colectividad debido a que la atención y hospitalidad de los empleados es pésima debido a que el funcionario público se siente desmotivado sin un mayor interés de prestar a cabalidad las actividades asignadas.

Frente a tal situación es necesario que la gerencia tome conciencia humanista y que preste una mayor atención a lo que hoy se conoce como el talento humano ya que es considerada la clave de éxito de las organizaciones, donde deben impulsar y mantener motivadas a realizar sus funciones que vayan en pro del crecimiento personal y profesional y por ende lograr un comportamiento orientado hacia la obtención de altos niveles de productividad, calidad y competitividad institucional. Por lo tanto, las competencias laborales pueden variar de una institución a otra dependiendo de la magnitud de la misma, así como los bienes y/o servicios a la cual la institución se dedica, esto hace que los gerentes o coordinadores creen estrategias a través de un plan gerencial en donde la motivación sea parte esencial de él. En este sentido Spulber (2010), indica que estas estrategias pueden ser: cuales mantener, cuales eliminar, cuales expandir y cuales contratar (p. 19)

A nivel de América Latina, los decanatos de postgrados en las universidades pública no se escapan a esta realidad, cabe señalar la constante preocupación por la gerencia empresarial por determinar cómo alguien está desarrollando su trabajo, los motivos para realizarlos y la razón por la cual algunas personas llevan a cabo una mejor actividad. Al darle importancia al talento humano, la gerencia debe considerar que puede cuantificar un rasgo humano de su personal (cualidades, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes

para alcanzar resultados), de igual manera puede realizar un proceso de toma de decisiones considerando la selección, el desarrollo, ascensos, y sueldos y salarios, por su parte, le permite llevar un registro histórico (clima, cultura, motivación) y controlar (la estrategia o la operación).

En el caso particular que se presenta, como lo es el Programa de Estudios Avanzados, objeto de estudio, es un órgano académico- administrativo, de asesoría y apoyo técnico a la Dirección de Estudios Avanzados, adscrita al Vicerrectorado Académico, para supervisar y coordinar los Estudios de Postgrado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora-UNELLEZ. Cuya responsabilidad se centra en suministrar y dotar al participante de las diferentes maestrías, especialidades y doctorados de los conocimientos, habilidades, destrezas y acciones necesarias sobre la naturaleza, características, medios e instrumentos que son propios de la institución del postgrado, con el propósito de que el mismo actúe como agente ejecutor de las acciones de control y gerencia, de seguimiento y evaluación formativa que se planifiquen y se realicen en el Programa de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, como parte estructural del funcionamiento que debe de ejecutarse a nivel de Educación Superior Universitaria, como también, coadyuvar activamente a lograr los objetivos propuestos y decisiones estratégicas al desarrollo de un buen funcionamiento de los espacios a las cuales deben de enfocar la buena gerencia como parte activa y modelo de gestión en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social.

El Programa de Estudios Avanzados busca consolidar y dirigir los procesos administrativos que sirven de apoyo a la actividad medular y conllevar a dar cumplimiento a los objetivos de la Universidad, pero desarrollan sus actividades en tiempo y espacio real. Por lo tanto, las estrategias se encuentran más enfocadas hacia un nivel estratégico de la gerencia que según Chirinos y Rincón (2006), se relaciona con la identificación de la misión de la empresa y con la selección de planes para lograr objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma. Todo lo cual lleva al gerente a comprender, la imagen exacta de su papel, reconociendo la importancia de administrar los recursos técnicos, humanos y financieros de acuerdo a lineamientos estratégicos. (p 599).

El Programa de Estudios Avanzados tiene una debilidad en los actuales momentos, de acuerdo a los aportes y observaciones del investigador, porque no existe dentro de ella

Planes de Gestión o Plan Operativo, que permitan generar resultados medibles de las actividades que se realizan en cada una de las oficinas que la integran, además del factor motivación que no existe y no se encuentra presente en las personas que integran su talento humano, esto trae como consecuencia un atraso en los procesos porque no hay parámetros establecidos en cuanto al tiempo de procedimientos de las actividades que allí se llevan. Es importante destacar que la ausencia de dichos planes es sin duda alguna un problema administrativo, debido a que sin ellos no es posible tener información de dicha unidad y gerenciar los aspectos de organización, planificación y producción, evitando de esta forma contribuir a la calidad y la eficiencia en la toma de decisiones y al trato correspondiente que se le debe brindar a cada uno de sus trabajadores.

Lo antes expuesto evidencia la presencia de éstos elementos en la institución, lo cual conlleva al investigador a un estudio en el área de gerencia estratégica conducente a analizar el desempeño laboral sustentado en el enfoque de motivación y competencias del Talento Humano para el Programa de Estudios Avanzados de la UNELLEZ Barinas, que fortalezcan las actividades que allí se ejecutan y proporcionen a la gerencia una orientación para la toma de decisiones, indudablemente que este escenario implica revisar los paradigmas de planes y gestión de la organización a fin de crearle valor agregado y ventajas competitivas, pues se evidencia una desaprovechada productividad fundamentada en la inexistencia de criterios de gerencia ya que los Coordinadores son personas de conocimientos académicos no prácticos en el manejo de criterios científicos empresariales es decir, operan bajo una gerencia coloquial. En tal sentido estas concepciones teóricas, parecieran no corresponder con la realidad, ya que se aprecian actitudes del gerente caracterizadas por ser autocrático personalista situación que probablemente incide en la poca motivación de los empleados universitarios.

## **1.2. Formulación del problema**

Esta es la etapa donde el investigador le da estructura formal a la investigación, delimitando campo de investigación, fijando claramente los límites dentro de los cuales se desarrollará el proyecto; por lo que lleva a producir las interrogantes o preguntas que permiten referir la teoría con la práctica indagativa. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que las “preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos no

abstractos” (p.48). Es decir deben ser claras, precisas y no deben implicar una respuesta como si y no; sino más bien una argumentación explicativa. De tal forma que se inicia preguntando de manera general lo siguiente:

¿Cómo analizar las acciones gerenciales orientadas a la motivación, perfil y competencias del talento humano en el Programa de Estudios Avanzados?

Dado que la pregunta general es considerada vital para fijar las ideas iniciales en la investigación, el investigador requiere clarificar la guía para el comienzo para lo cual establece interrogantes específicas de la siguiente manera: ¿Cómo diagnosticar la situación actual del Programa de Estudios Avanzados de la Unellez- Barinas, en cuanto su funcionamiento gerencial? ; ¿Qué indicadores internos y externos se pueden definir para el funcionamiento de las actividades que intervienen en el Programa de Estudios Avanzados de la Unellez-Barinas?; ¿Qué factores se pueden identificar que influyen en el desempeño laboral de los empleados del Programa de Estudios Avanzados? Y finalmente, ¿Es posible establecer estrategias para el mejoramiento del desempeño de competencias laborales?

Es decir que dentro de los objetivos de esta investigación se plantea dar respuesta a las interrogantes expuestas anteriormente con la finalidad de analizar las competencias laborales motivacionales que impulse a la gerencia a presentar un carácter flexible, innovador, creativo, participativo en la toma de decisiones para generar soluciones y lograr motivar e integrar su talento humano, condición esta que permitirá entre otras cosas crear un mayor dinamismo en la organización y así lograr que sus empleados se sientan comprometidos con la institución.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar las acciones gerenciales orientadas a la motivación, perfil y competencias del talento humano en el Programa de Estudios Avanzados.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del Programa de Estudios Avanzados relativa a su funcionamiento gerencial.
2. Definir los indicadores internos y externos que intervienen en el funcionamiento de las actividades del Programa de Estudios Avanzados de la Unellez-Barinas.

3. Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del Programa de Estudios Avanzados
4. Establecer estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales del Personal Administrativo del Programa de Estudios Avanzados. Unellez Barinas

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la “justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante. (p51). Es decir que si se enmarca la investigación a nivel de Venezuela, se tienen que en el País se vienen produciendo modificaciones en la política económica y comercial, hecho evidente pues lo vivimos diariamente, provocando la introducción de cambios organizacionales y gerenciales urgentes para los diferentes sectores de la economía nacional, entre los cuales está el sector de la educación universitaria escenario donde se ubica el campo de investigación o Institución en estudio.

De tal manera, que esta investigación se orienta a manifestar los posibles problemas o fallas del personal empleado en el Programa de Estudios Avanzados como productor de conocimientos científicos y a la vez realizar sugerencias o implementar pautas puntuales, para que sean aplicables por la gerencia o quien tenga la potestad de hacer las correcciones necesarias a los trabajadores, logrando de esta manera obtener una mayor motivación del personal empleado de la institución y por ende un rendimiento significativo en las actividades laborales con un mejor espíritu de compromiso y habilidad en el trabajo. En este mundo globalizado las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios y a las contingencias que se presentan constantemente tomando una actitud proactiva.

Por lo tanto, resulta pertinente acotar que la presente investigación se justifica porque representa una alternativa de solución a la problemática planteada enmarcada en el enfoque de la calidad y dirigido a todas las áreas de la coordinación, como lo es el análisis gerencial orientado a la Motivación Perfil y Competencias del Talento Humano en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, Barinas estado Barinas, que establecido de manera secuencial permita minimizar las debilidades de la institución incrementando sus oportunidades y consolidando sus fortalezas, ya que dado

el uso de la creatividad y la iniciativa del mundo actual, representa la oportunidad de que la misma pueda permanecer en el mercado con posibilidades de éxito y de expansión.

Se considera que los aportes de este trabajo de investigación están ubicados en dos puntos diferentes, la primera sería que si la evaluación resulta positiva en todos sus aspectos, pudiera tomarse como referencia a seguir por investigaciones similares, la segunda sería que la investigación logre reconocer e identificar las debilidades que pueda presentar el Programa de Estudios Avanzados y que además se originen ideas y propuestas de soluciones viables en un periodo de tiempo corto, con la finalidad de lograr una mayor motivación laboral.

Además el estudio constituirá un aporte valioso, manejando información teórico-práctico del proceso de motivación y competencias por estar enmarcado en este tema, así mismo contribuirá a mantener un ambiente agradable y armonioso en las relaciones entre los coordinadores académicos, proporcionando información necesaria a estos, que coadyuve a la toma de decisiones transmitiendo los datos para la identificación y evaluación de alternativas.

Por otra parte es relevante acotar, los lineamientos de investigación emanados de la UNELLEZ, donde la referida investigación está enfocada en el área de las ciencias económicas y sociales cuya línea de investigación está orientada a la gerencia general ya que comprende el estudio de las organizaciones públicas con miras a optimizar el talento humano, el crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad y por ende del país en general. Lo expuesto en los párrafos anteriores, sustenta la relevancia científica y social de la investigación planteada ya que a partir de los resultados que se alcancen se podrá contribuir para contar con un personal con eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos.

## **1.5. Alcance y Limitaciones**

### **1.5.1. Alcance:**

El alcance del proyecto de investigación viene dado por el beneficio que recibirá el Programa de Estudios Avanzados; ya que se establecen estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales del Personal Administrativo del Programa de Estudios Avanzados. Unellez Barinas, de tal manera que sea referencia para otras universidades públicas, a la vez que incide en la toma de decisiones con respecto a la

motivación y desempeño laboral, la cual contribuye adquirir hábitos de eficiencia productiva hasta tal punto de mostrarse comprometido a ello, evitando totalmente la ineficiencia. En consecuencia, el análisis teórico de las acciones gerenciales permite inferir e intervenir en el comportamiento futuro del personal administrativo del Programa de Estudios Avanzados y establecer estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales y alcanzar los objetivos propuestos e ir mejorando progresivamente y beneficiar a futuros investigadores.

### **1.5.2. Limitaciones**

Se considera que las limitaciones o limitantes son todas aquellas situaciones que se le presentan a los investigadores como obstáculos que pueden retrasar desviar o truncar el procesos de investigación. En este sentido, destaca como limitante la escasa receptividad por parte de la gerencia y el Programa de Estudios Avanzados y hasta el silencio firme del personal para aportar elementos al debate en el momento de aplicar el instrumento para sujetar la información o datos. Sin embargo cada obstáculo que se fue presentando de manera evidente fue resuelto por el investigador permitiéndole analizar las acciones gerenciales orientadas a la motivación, perfil y competencias del talento humano en el Programa de Estudios Avanzados.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A continuación se hace referencia a los aspectos que dan basamento teórico al problema planteado consideraciones conceptuales sobre motivación y competencias, igualmente aportes de investigadores y autores relevantes sobre el objeto de estudio. De tal manera, que para la investigación se encontraron los siguientes antecedentes:

#### 2.1 Antecedentes Bibliográficos

Dentro del marco de los trabajos consultados se encuentran: el trabajo de grado de Puerta de García (2014), titulado Factores Motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería. Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda" de Barquisimeto, de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por cincuenta y siete (57) sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por veinticuatro preguntas cerradas, con cuatro alternativas de respuesta en escala de Likert. Dicho cuestionario fue sometido a validez por juicio de expertos.

Los resultados evidenciaron que el factor motivador mayor es el amor a la labor que realizan, aspecto que contribuye positivamente en el desempeño, sin embargo, este último queda limitado por el ambiente en que se desenvuelve carente de las necesidades básicas y con poco reconocimiento, remuneración injusta y sin ninguna recompensa pública. Estos resultados permiten afirmar que se deben implementar estrategias que incrementen los factores motivadores que le permitan desempeñarse en un ambiente adecuado, situación que influye en la actitud motivacional del personal de enfermería y redundando en una prestación de servicio de alta calidad al individuo, familia y comunidad.

Parra (2015), titulado Diseño de un programa de motivación del recurso humano como vía de desarrollo organizacional para BANINVEST Banco de Inversión C.A. El objetivo del estudio fue diseñar un programa de motivación del personal para implementarlo como vía de desarrollo organizacional para BANINVET Banco de Inversión, C.A. Se observó que existía descontento en forma general del personal por la baja remuneración, falta de rotación en las diferentes áreas de la institución, capacitación y adiestramiento del mismo.

Esta investigación está enmarcada dentro del tipo de campo y bibliográfico, con proyecto factible por cuanto atiende a las necesidades de la institución.

El instrumento de recolección de datos fue la encuesta donde se halló las deficiencias humanas que originaron el problema. La población en estudio fue el personal de BANINVET Banco de inversión C.A. La totalidad de la información recabada fue analizada e interpretada a través de matrices. En función del diagnóstico que sustenta la propuesta se concluye que la institución debe llevar a cabo la estrategia de motivación, por cuanto es determinante en el éxito o fracaso de la organización.

Sierra (2015), en su trabajo de grado titulado “Estrategias motivacionales con orientación al logro para inducir cambios en el comportamiento laboral de los empleados.” (Caso Alcaldía del Municipio Páez del Estado Apure), diseñó un conjunto de estrategias motivacionales con orientación al logro para inducir cambios en el comportamiento laboral en los empleados de la Alcaldía del Municipio Páez del Estado Apure. La muestra seleccionada para esta investigación estuvo conformada por 62 empleados y 21 gerentes para recopilar la información se utilizaron encuestas, la primera encuesta va dirigida al personal empleado y la segunda a la gerencia de la institución, ambas se orientan a diagnosticar la aptitud del personal hacia el logro.

Los resultados evidencian la necesidad que tienen los empleados de ser orientados en el manejo de técnicas conductuales para inducir el comportamiento operativo al logro, razón que justifica el diseño del presente conjunto de estrategias motivacionales dirigidas al empleado y por ende mejorar el comportamiento laboral, por lo que del análisis de los resultados se desprendió que la motivación al logro de las metas propuesta es bueno, aunque existen algunos parámetros que pudieran señalar hacia la baja de esta motivación.

Así mismo Bastidas (2014), que lleva por título: “Impacto del liderazgo y la motivación del talento humano en el desarrollo institucional de la alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas”. Se realizó un estudio descriptivo que permitió analizar los factores y características en la influencia del liderazgo y la motivación en el desempeño laboral del talento humano; este estudio de índole descriptivo con un diseño de campo, permitió medir las variables de la investigación. Se llegó a la conclusión, producto del resultado obtenido que es bajo el impacto del liderazgo y la motivación, donde el talento humano está

percibiendo la incorporación de sus niveles cognoscitivos en el desarrollo institucional de la alcaldía.

Del análisis realizado al antecedente, se pudo inferir que los directivos influyen de manera determinante en la motivación del recurso humano en las organizaciones, y que dependiendo del liderazgo que éstos desarrollan, se verá reflejado en las personas que laboran en las instituciones. Como bien se puede observar estos antecedentes confirman de cierta manera que la motivación es importante cuando se quiere llevar a las empresas u organizaciones a niveles altos de eficiencia laboral, acompañado de liderazgo, manejo del poder, entre otros.

De igual manera, podemos mencionar, la tesis de maestría realizada por el Lcdo. Martínez (2014) titulado Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo Vicerrectorado de servicios administrativos UNELLEZ Municipio Barinas. El objetivo del presente estudio es diseñar un programa de estrategias motivacionales para el mejoramiento en el desempeño laboral del personal administrativo UNELLEZ Municipio Barinas. La muestra seleccionada para esta investigación estuvo conformada por el personal administrativo siendo ellos 26 y 9 gerentes. La investigación se ubicó como proyecto factible, el cual estará instrumentado en tres fases: Fase I, Diagnostico, Fase II estudio de la factibilidad, y fase III Diseño del proyecto. Para recopilar la información se utilizaron dos instrumentos I cuestionario A y el instrumento II cuestionario B, con escala de frecuencia a través del programa SPSS 11, y la aplicación de juicios de expertos en el área gerencial y psicológica así como el área metodológica. Las variables medibles fueron estrategias motivacionales y desempeño laboral, dentro de ambas se estudian los aspectos administrativos y psicológicos como aspectos legales.

La primera encuesta dirigida a los miembros de la gerencia y la segunda dirigida al personal administrativo, ambas se orientan a diagnosticar la actitud del personal hacia la motivación y el proceso de optimización del desempeño. En los resultados se constató una carencia de planificación y directrices claras, igualmente no se evalúan estos planes lo cual trae como evidencia la necesidad que tiene el personal administrativo de ser orientado en el manejo de técnicas conductuales para inducir el comportamiento operativo hacia el logro. La investigación quedó estructurada en 6 capítulos, llegando a la conclusión que la

motivación del personal administrativo es un factor fundamental que contribuye al logro de los objetivos y metas propuestas por la institución.

Camacho (2015), en su trabajo de investigación titulado: Propuesta de un Plan de Procedimientos Internos Orientado a la Motivación de los Empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta. Se planteó como Objetivo: Diseñar un plan de procedimientos internos para la empresa Dinissan enfocado principalmente a la motivación. El esquema fue correlacional. La lógica de la investigación fue deductiva. El tipo de diseño fue no experimental. La población que se estudió fueron (17) empleados y directivos de Dinissan Santa Marta.

Los instrumentos empleados fueron: Estudio exploratorio, Técnica documental, Técnica observacional, Estrategia de seguimiento, Encuesta y seguimiento de los empleados y directivos de Dinissan Santa Marta. Y un plan de procedimientos interno diseñado para mejorar los niveles de motivación en el personal. A manera de conclusión se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de procedimientos interno sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

Esa investigación se basó en el diseño de un plan de procedimientos internos para una empresa, en el caso de esta indagación también se realizó un plan estratégico gerencial para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, en los coordinadores de departamento de la universidad, entendiéndose que ellas son el objetivo principal de toda relación humana.

Molina y Pérez (2016), en su trabajo titulado: “La importancia de la motivación en las Relaciones Humanas de los Empleados en la “Universidad Politécnica Santiago Mariño” Maturín. Edo Monagas.”, Su propósito fundamental fue identificar la importancia de la motivación en las relaciones humanas de los Empleados Administrativo en la “Universidad Politécnica Santiago Mariño” Maturín metodología, investigación de campo, con un nivel descriptivo. Basándose en visitas realizadas y la opinión del cuestionario aplicado al personal que labora en dicha institución, con una población de doce (12) empleados, donde concluyeron lo siguiente: “En la organización, los trabajadores se enfrentan permanentemente por situaciones sin relevancia o que no se relacionan directamente con el fin de la organización; generando un clima organizacional desfavorable. En consecuencia,

no se logran los objetivos y metas trazadas”. En cuanto a este trabajo se relacionan ya que sin una motivación de calidad no hay posibilidad de un buen clima organizacional por tanto no se realiza una buena labor educativa.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

## **2.2. Antecedentes Históricos**

### **2.2.1. Historia de ámbito social objeto de estudio: Coordinación del Área de Postgrado o Estudios Avanzados.**

La Coordinación del Área de Estudios de Postgrado es un órgano académico-administrativo, de asesoría y apoyo técnico a la Secretaría Ejecutiva de Postgrado, adscrita al Vicerrectorado Académico, para supervisar y coordinar los Estudios de Postgrado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora-UNELLEZ. Se entiende por Coordinación del Área de Postgrado, la oficina dispensadora de elevar el nivel académico, desempeño profesional y calidad humana de los Egresados del Sub-sistema de educación superior comprometidos con el desarrollo integral del país.

Es la unidad responsable de suministrar y dotar al participante de las diferentes maestría y especialidades de los conocimientos, habilidades, destrezas y acciones necesarias sobre la naturaleza, características, medios e instrumentos que son propios de la institución del postgrado, con el propósito de que el mismo actúe como agente ejecutor de las acciones de control y gerencia, de seguimiento y evaluación formativa que se planifiquen y se realicen en la Coordinación del Área de Postgrado de la UNELLEZ, como parte estructural del funcionamiento que debe de ejecutarse a nivel de Educación Superior, como también, coadyuvar activamente a lograr los objetivos propuestos al desarrollo de un buen funcionamiento de los espacios a las cuales deben de enfocar la buena gerencia como parte activa y modelo de gestión en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social.

La Coordinación va enlazada con La Secretaría Ejecutiva de Estudios de Postgrado que tiene como función principal la coordinación y planificación de las actividades de Postgrado, además tiene también una relación estrecha con administración del VPDS, la cual maneja los recursos propios de Postgrado, conjuntamente con las oficinas del Vicerrectorado Académico, quien avala las solicitudes de las requisiciones de compra, honorarios profesionales de los profesores externos de la universidad que imparten clases en Postgrado, ordenes de servicio y mantenimiento, suministro de equipos, entre otras.

En el mismo orden de ideas se relaciona también con la oficina de presupuesto VPDS, quienes llevan las partidas presupuestarias de la cuenta de la coordinación, la oficina de Caja emite los cheques para el pago de los proveedores, y trabajadores externos entre otros, igualmente la oficina de personal central Unellez, esta correspondida a la cancelación de honorarios profesionales de los profesores de planta de la universidad, los requisitos que atribuyen la unidad de postgrado va en función al cumplimiento del trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución es permanente.

Por lo que la necesidad de establecer la pertinencia, vialidad y actuación de la coordinación del área de postgrado al calificar y orientar la evolución de la calidad educativa y social en cuanto a la creación, consolidación y permanencia de los mismos en el sistema, pretende contribuir a superar las deficiencias, omisiones y fallas, así como afirmar y proponer planes y programas de acción mediante innovaciones, renovaciones y ratificaciones que se realicen en el marco de la educación superior a nivel del postgrado universitario en la UNELLEZ.

La Coordinación del Área de Postgrado, no va aislada a los nuevos requerimientos que demanda el país, al establecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades académicas contenidas en cada Maestría, Especialización y Doctorado, los nuevos rumbos y propuestas a la conformación de planes de estudios que vivencien y den respuestas a los diversos medios en la sociedad, el éxito en sus diferentes actividades, la consolidación de los procesos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad deben evolucionar con la institución.

### **2.2.2. Reseña de la Coordinación del Área de Postgrado o Estudios Avanzados.**

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), fue concedida bajo el concepto de Universidad Rural y creada por el Decreto Presidencial 1.178 el 07 de Octubre de 1975. En ese mismo año un estudio de Factibilidad de la Comisión Organizadora de La UNELLEZ, presento ante el Consejo Nacional de Universidades (C.N.U.) que el desarrollo de la actividad curricular se cumpliría en cuatro ciclos para el nivel profesional, constituyendo el último ciclo, los cursos de Postgrado, Especializaciones, Maestrías y/o Doctorados.

Para el año 1977, las autoridades de la UNELLEZ, inician sus primeros movimientos de lo que más tarde venían a constituir el Ciclo de Estudios de Postgrado de la Institución, con un Seminario de Postgrado y Desarrollo Rural celebrado en Barinas, entre el 17 y el 29 de Octubre de 1977. Esta actividad fue auspiciada por la UNELLEZ, la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE), el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA y el Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP). Este seminario trato sobre “una contribución analítica y metodológica para las relaciones y actividades de los programas de Post-Grado para la producción agropecuaria, los sistemas científicos y tecnológicos nacionales y sus efectos en el desarrollo rural de los países de la América Latina”.

A partir de este Seminario de Postgrado, se continúan los proyectos y trabajos para el futuro desarrollo de actividades académicas de Postgrado en la UNELLEZ, por lo que se pensó que el conjunto de cabañas existentes en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, en Barinas, pudieran ser utilizado en una especie de aldea sabática, donde residirían los académicos que viniesen a Barinas a realizar este tipo de actividades. Es así, como la UNELLEZ, conjuntamente con el Consejo Nacional de Investigación Científicas y Tecnológicas (CONICIT), considera la elaboración de un proyecto común sobre la creación de la Aldea Sabática, a través de la cual se impulsara el proceso de investigación agrícola en toda zona de influencia de la Universidad, con lo que se adelantara los preparativos de los futuros estudios de Postgrado de la institución.

Consideraba el proyecto en cuestión, que en la Aldea Sabática podrían participar profesores de universidades tanto Nacionales como Extranjeras que estuvieran gozando de licencia Sabática, o que tuvieran interés en trabajos de investigación que estuviere

adelantando la universidad. Igualmente podrían participar estudiantes de Postgrado de otras universidades que estuvieran realizando su trabajo de grado.

En 1979, el Consejo Directivo de la UNELLEZ, establece que las líneas de investigación de los Postgrados a desarrollarse en su seno deben estar dirigidas a la solución de los diferentes problemas que afectan el desarrollo agropecuario. Más tarde y con el fundamental propósito de ir creando condiciones académicas necesarias para la creación de los Estudios de Postgrado, el 14 de julio de 1980, el Consejo Directivo de la UNELLEZ, propone la organización formal de las actividades de investigación, dictando las normas que regirían estas actividades, y se da inicio así, al primer Plan General de Investigación.

En las normas para la investigación en la UNELLEZ se incluye la creación de una Secretaría de Investigación, la cual inicio actividades el 21 de septiembre de 1981. Esta Secretaría está adscrita al Rectorado, y tiene como función primordial coordinar todas las actividades de investigación que se generen en la institución y además, incentivar la formulación de nuevos proyectos de investigación que interesen a la universidad y al desarrollo de la región del país. El primer Plan General contempla la elaboración de un diagnóstico sobre la realidad Bio-Socio-Económica de la región de los Llanos occidentales, lo que permitiría planificar el uso eficiente tanto de los recursos naturales como humanos, con miras a impulsar el proceso de desarrollo de la zona.

Ya establecidas las bases que normarían la investigación, se da inicio a los estudios de Postgrado. El 15 de diciembre de 1984 se establece un Convenio entre la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) y el Instituto Nacional de Andragógica (INSTIA), para ofrecer estudios de Postgrado a nivel de Maestría, en Ciencia de la Educación Superior. Este Postgrado que inició actividades formales el 31 de enero de 1985, contó con la participación de tres grupos de profesionales en Barinas y un grupo en San Carlos, anexándole luego dos grupos en San Fernando de Apure. El Consejo Directivo autoriza al Rector de la UNELLEZ, para que firme un convenio con la Universidad Experimental Simón Rodríguez, para desarrollar cursos de especialización de Maestría en Desarrollo Rural.

En septiembre de 1986. El Doctor Pedro Urriola Muñoz presenta un documento bien trabajado sobre la posibilidad de crear un programa de post-grado, el cual se basaría en los estudios e investigación que se desarrollaba en el campo de los recursos naturales

renovables, en el Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ, que funciona en Guanare, Estado Portuguesa. Este enjundioso estudio del Doctor Urriola Muñoz, que contó con la asesoría de eminentes profesionales expertos en el área, fue aprobado en el Consejo Directivo, según resolución N° CD/86/03366, de fecha 24 de septiembre de 1986. Las áreas de Post-Grado que propone el Doctor Urriola Muñoz son: Planificación de Recursos Naturales Renovables, Manejo Fauna Silvestre y Acuática, Manejo de los Recursos Agua y Suelo y Manejo y Utilización del Pastizal Natural. Las alternativas de este Post-Grado son Maestría y Especialidad.

Ya adelantadas algunas actividades de Postgrado, especialmente en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, en Barinas, las autoridades universitarias de la UNELLEZ, confían al Doctor Richard Schargel la revisión del proyecto del Reglamento de Estudio de Postgrado de la UNELLEZ, quien devuelve la versión ya corregida el 4 de diciembre de 1986.

El 28 de mayo de 1987, el Consejo Directivo designa la Comisión de Postgrado, la cual sería coordinada por el Doctor Richard Schargel, e integrada por los profesores: Néstor Vega, del Vicerrectorado de Producción Agrícola, Guanare; Gilberto Ríos, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, Barinas; Luis Freites, del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales, San Carlos, y Francisco Montes, del Vicerrectorado en San Fernando de Apure.

Ya establecidas las normas para el funcionamiento de los Postgrado, el Doctor Richard Schargel, coordinador del Postgrado de la UNELLEZ, presenta a consideración de Consejo Directivo un proyecto de convenio a firmarse entre la Universidad y el servicio de Pesca y Fauna silvestre de los Estados Unidos de Norteamérica (US Fish and Wild life Service), “a objeto de brindar apoyo al Postgrado en Manejo de Fauna Silvestre y Acuática de la Universidad”. El Consejo Directivo según la resolución N° CD-88/421, de fecha 28 de julio de 1988, autoriza al Rector para que firme el referido convenio. En 1989, el Profesor Fermín Berrade, contando con la colaboración de otros Profesores del Programa Recurso Naturales Renovables, del vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ Guanare, elabora el programa de Postgrado de Educación Ambiental para los niveles de Especialidad y Maestría, el cual es aprobado por el Consejo Directivo, según resolución N° CD-89/212, de fecha 20 de abril de 1989.

Los estudios de Postgrado continúan su expansión en la UNELLEZ, y a través de una nueva resolución del Consejo Directivo (N° CD-90/1062, de fecha 05 de noviembre de 1990) se aprueba el plan de estudios de Postgrado en Ciencias de la Educación Superior, presentado por el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, en Barinas, en las alternativas de Especialidad y Maestría. Según resolución N° CD-91/1172, de fecha 19 de noviembre de 1991, el Consejo Directivo aprueba las normas para la certificación de suficiencia de Idiomas Extranjeros y de Castellano en los programa de Postgrado de la UNELLEZ.

Cabe destacar que en general los programas de Postgrado de la Universidad han surgido como producto tanto de las capacidades académicas existentes en cada Vicerrectorado como de las necesidades de formación y capacitación de cada región y es dos años más tarde, cuando el Consejo Directivo de la UNELLEZ aprueba, según resolución N° CD-90/792, de fecha 20 de julio de 1992, el plan de estudios de Postgrado en las áreas de Administración y Planificación, en el Vicerrectorado de Planificación y desarrollo regional, de la sede vicerrectoral ubicada en el Estado Apure en la ciudad de San Fernando de Apure.

### **2.3. Bases Teóricas**

#### **2.3.1. Gerencia.**

La gerencia como un proceso mediante el cual se coordina el trabajo de un grupo de personas para alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando para tal fin recursos financieros materiales y técnicos que la organización pone a su disposición. Gross (2012), en el Oficio del gerente afirma que: “además de liderar, señalan, “los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos.” La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Al respecto. Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. De tal manera que la

Gerencia se considera como una serie de funciones separadas, cada una de ellas concatenadas con un objetivo final el cual es alcanzar una meta, llevadas a cabo por el gerente y una cantidad de empleados los cuales manejan cada una de esas funciones. En la práctica, un gerente puede ejecutar, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

#### **2.3.1.1. Gerencia Educativa**

Esta gerencia se sitúa hacia la búsqueda y sostenimiento de la excelencia y la calidad educativa en sus diferentes niveles y modalidades, todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el Gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

Según Alvarado (2007), "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva." Es decir que el Gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

#### **2.3.1.2. Gerencia Estratégica**

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe

políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

De allí que, para Uzcategui (2009) "La gerencia estratégica de la empresa moderna requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, económicos, sociales y humanos que le dan forma" Valga recalcar que Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Por lo tanto el proceso de gerencia estratégica permite a una organización aprovechar las oportunidades claves evidentes en el ambiente o contexto institucional, a la vez que minimizan el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

### **2.3.1. 2.1.Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica**

a) Formulación de estrategias: Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

b) Ejecución de estrategias: Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la estimulación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias: Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

### **2.3.2. La Motivación**

Para Robbins (2001), “la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p.212).Vroom, (2001) define la motivación como “un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivos que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo”. (p.73).De allí que la motivación es el medio necesario para lograr los objetivos que se traza toda institución, los cuales son conducidos por esfuerzos que van dirigidos a la satisfacción común de todas las personas que laboran dentro de la organización.

#### **2.3.2. 1. La Organización, el Gerente y la Motivación**

Para Hodgetts, (2001) las organizaciones a través de sus gerentes poseen la responsabilidad de generar los escenarios necesarios para que aquello que en un principio sirvió de motivo se convierta en un agente que lo impulse a incrementar el nivel de expectativas y con ella la productividad y el valor agregado del empleado, pero es humanamente imposible garantizar que los esfuerzos que realice una empresa sean efectivamente elementos motivadores, pues ello dependerá de la percepción individual de quien lo experimenta, su realidad y la forma en que pueda cubrir sus necesidades. Elementos como el ambiente de trabajo, buena gerencia, salarios, beneficios y otros factores laborales han de fungir como ingredientes para mantener motivado al empleado, no para motivarlo, pues tal condición es de su exclusiva responsabilidad y solo él puede determinar si los esfuerzos que realiza la empresa satisfacen sus necesidades, de lo contrario la carga de la desmotivación recaería en un tercero que poco o nada tiene que ver con la necesidad ni con el motivo, pero sí con la expectativa.

Es simple, las organizaciones ofrecen oportunidades de crecimiento, desarrollo o de ocupación, a ello están vinculados los ingresos y estabilidad laboral que dependerán del desempeño de quienes se empleen en ella, así mismo las empresas deben ofrecer un ambiente acorde a su realidad el cual ha de estar orientado a facilitar las labores, alimentar

la creatividad y propiciar una salud psíquica y física al personal en beneficio de todos sus integrantes y de los procesos que ella posee, elementos que al conjugarse de manera efectiva pueden motivar el interés por pertenecer a esa organización, pero no la necesidad de ello.

Las necesidades varían en intensidad dependiendo del individuo, aun cuando pueden ser las mismas cada cual las jerarquizará de una manera particular, ello es lo que impide a las organizaciones lograr la satisfacción cuando se utilizan herramientas cuyo propósito es motivar en vez de mantener la motivación. El individuo se mantendrá motivado cuando observe que sus expectativas se encuentran niveladas con las de su entorno y viceversa.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Dessler (2001) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan. Es bueno resaltar que la motivación afecta de manera positiva o negativa la conducta de las personas donde todo dependerá del grado de satisfacción que tenga el individuo.

### **2.3.2. 2. Establecimiento de Estrategias de Motivación**

Para Vanegas (2006), el secreto de la obtención del éxito en cuanto a las estrategias de motivación para el incremento de la productividad, reside en aprender a liberar el potencial oculto de las personas, consiste en ayudar a los trabajadores de todos los niveles, desde el encargado de limpieza hasta el ejecutivo, a experimentar el sentimiento de su propio poder.

Se obtendrá éxito sí:

- a. Se plantea claramente a la gente lo que se espera de ella. Si no hay una definición clara de la responsabilidad, las personas son como naves sin brújula en el mar.
- b. Conocen y saben por qué hacen lo que hacen. Todos deben estar en condiciones de percibir la correlación entre las responsabilidades de su cargo y las metas y los objetivos de su departamento y de la empresa.

- c. Antes de emplear a una persona se le muestra una descripción escrita del cargo. Se necesita asegurar que la persona tiene la comprensión clara y coincide con la del empleador.
- d. Si el empleado distingue desde un principio las diferencias entre las responsabilidades de su cargo y las tareas que deben ejecutarse con la finalidad de cumplir con esas responsabilidades.
- e. Se ayuda a la gente a experimentar un sentimiento de orgullo y posesión de las responsabilidades que se le asignaron.
- f. Se evitan la duplicación de responsabilidades.
- g. Cuando se contrata una persona se le revisan las responsabilidades del cargo y los correspondientes niveles de autoridad.
- h. Se establecen los controles necesarios para garantizar que la persona esté ejerciendo debidamente su autoridad.
- i. Una persona abusa de su autoridad, se adopten las medidas correctivas necesarias.
- j. Se desafían a las personas para que alcancen normas de excelencia. Una persona nunca puede saber de qué es capaz mientras no se esfuerza más allá de los límites alcanzados anteriormente.
- k. Uno mismo debe dar el ejemplo para alcanzar normas elevadas de excelencia.
- l. Cuando otros departamentos de la empresa muestran negligencia, se adoptan las medidas necesarias para reducir en todo lo posible los efectos adversos sobre su propio personal.
- m. Se utiliza el entrenamiento como un modo para fortalecer la autoestima.
- n. Se estimula a la gente para el aprendizaje, quebrantando su resistencia al cambio.

### **2.3.2. 3. Teorías de la Motivación**

Son determinantes las distintas teorizaciones que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han rodeado a los autores. En el desarrollo de esta investigación se hará mención a las especulaciones dadas por Maslow, McGregor, McClelland y Herzberg siendo estas teorías base fundamental que soportan la definición práctica de la motivación.

### **2.3.2. 3.1. Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)**

Robbins (2001), señala Maslow clasifica las motivaciones humanas y su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

### **2.3.2. 3.2. Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)**

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. El enfoque de Robbins (2001), sostiene todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones

significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos.

El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría “Y” según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría “X” tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

Un gerente orientado por la Teoría “Y”, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo.

### **2.3.2. 3.3. Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)**

Por su parte, Robbins (2001) plantea la Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema

de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen satisfacción. Robbins (2004).

Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

#### **2.3.2. 3.4. Teoría de las Necesidades Secundarias (David McClelland)**

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. El autor citado plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (Naf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (Nlog), que influyen en el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (Npod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Estos tres tipos de motivación o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. Es conveniente acotar que existe una estrecha relación entre esas motivaciones y los agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland (2000) estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se

diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro.

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland (2000) estableció que para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel de todo gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

#### **2.4. Bases Legales**

Estas se representan en la investigación según la pirámide de Kelsen, el cual es usado para representar la jerarquía de las leyes, unas sobre otras y está dividida en tres niveles, el nivel fundamental en el que se encuentra la constitución, como la suprema norma de un estado y de la cual se deriva el fundamento de validez de todas las demás normas que se ubican por debajo de la misma, el siguiente nivel es el legal y se encuentran las leyes orgánicas y especiales, seguido de las leyes ordinarias y decretos de ley, para luego seguir con el nivel sub legal en donde encontramos los reglamentos, debajo de estos las ordenanzas y finalmente al final de la pirámide tenemos a las sentencias, y a medida que nos vamos acercando a la base de la pirámide, se va haciendo más ancha lo que quiere decir que hay un mayor número de normas jurídicas.

Bajo esta jerarquización piramidal se inicia con las bases legales que se consideraron para dar sustento a esta investigación de la manera siguiente: **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)** en su artículo 87, el cual reza así:

**Artículo. 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**En el artículo 102.** La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función

indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley. El presente artículo, consagra el sagrado deber que adquiere el Estado Venezolano con garantizar educación gratuita y obligatoria a todos los venezolanos. Con la finalidad de formar ciudadanos con altos valores éticos y morales.

**Artículo 110.** El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

Guarda relación estrecha lo referido en éste artículo con el objeto de esta investigación, en lo concerniente a la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan optimizar la motivación y las competencias, bien sea a través de chat, video conferencias, blogs, etc. Siendo competencia del Estado garantizar y proveer de los equipos necesarios para tal fin.

#### **2.4.1 Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTT.2012)**

**Artículo 25** establece que: El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales

que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración del trabajo y en la participación activa consciente y solidaria de los trabajadores y trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano.

En el proceso social del trabajo se favorecerá y estimulará el diálogo social amplio, fundamentado en los valores y principios de la democracia participativa y protagónica, en la justicia social y en la corresponsabilidad entre el Estado y la Sociedad, para asegurar la plena inclusión social y el desarrollo humano integral.

**El Artículo 26** establece el” derecho al trabajo y deber de trabajar a través de qué: Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa”

Más adelante en el **Artículo 294**, se establece la “Concepción a los efectos de esta Ley se concibe formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales”

En **Artículo 299** establece la “Formación y puesto de trabajo digno. Planteando que: El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras...”.Y finalmente en el **Artículo 319** de la LOTTT se establece la “Participación de las comunidades, a través de qué: Cada entidad de trabajo pondrá al servicio de la comunidad de la cual forma parte, el conocimiento de su proceso productivo como parte de la formación integral para el desarrollo de esa comunidad y del conjunto de la sociedad.

#### **2.4.2 Ley de Universidades.**

**Artículo 3.** Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.(p.3). Este artículo se refiere

específicamente a las directrices que deben emanar de las líneas estratégicas de las universidades con respecto al tema de los planteles e instituciones educativas de menor nivel académico, respecto al apoyo que deben brindar estas en la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo del país, capaces de formar ciudadanos con sentido pertinencia y altos valores éticos, científicos y tecnológicos.

Este cambio de paradigma se materializa en un modo de gestión y atención orientado a responder como imperativo ético-político, a las necesidades sociales de todas las personas y colectivos en sus expresiones diferenciales de condiciones de vida, formas de producción económica y social, y dinámica de apropiación territorial, haciendo posible la universalización de los derechos y la materialización de oportunidades equitativas a mejores condiciones de calidad de vida, como requisito indispensable para el logro de la justicia social.

## **2.5. Definición de Términos Básicos**

**Adiestramiento:** “El proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento. Chiavenato I. (2002: p.386).

**Adiestramiento:** “Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o se va a desempeñar”. Alles M. (2005: p. 308)

**Capacitación:** Es proporcionar o transmitir los conocimientos que la institución requiere que el empleado desarrolle dentro del área o departamento que se le asigne para el buen desempeño de sus actividades, dándole así, las herramientas para un mejor desarrollo laborar en beneficio institucional.

**Coordinación:** “la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto al monto, tiempo y dirección al ejecutarlos a fin de que resulten de ellos las acciones unificadas y armónicas que atiendan al logro del objetivo establecido. Castillo (2002) p.65.

**Competencia profesional:** Se define como el desempeño social complejo que muestra bases teóricas y metodológicas para tareas especializadas de un campo disciplinar o de una

profesión determinada. Implica, además de conocimientos, actitudes, habilidades, valores y destrezas, lo apto y eficiente que se es en ese tipo de ocupación. Sánchez (2005) p.31.

**Empleado:** Para Rodríguez (2001) Persona que desempeña un empleo público o privado.

**Estrategia.** Solana (2003), indica es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización.

**Estrategias Gerenciales:** A la luz de Moreno (2005).Son aquellos procedimientos que incluyen técnicas, operaciones o actividades que persiguen un propósito determinado. Estas van orientadas a que el personal se interese por su trabajo, se identifique con la organización, sea proactivo, desarrolle su talento y disminuya al máximo las fricciones en el entorno laboral.

**Eficiencia:** A la luz de Terry y Franklin (2004) se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

**Eficacia:** Se define como la capacidad según Terry G. y Franklin S. (2004) de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Gerencia:** Para Senlle (2000), es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**Gerencia Educativa:** Es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa. Mane (2008) Pag.45

**Incentivo:** Estimulo externo que según Robbins, (2001) provoca un comportamiento dirigido a las metas.

**Motivación:** Para Dessler, (2001) está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Motivación:** Para Chiavenatto (2002) es resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es decir que, de acuerdo con el ambiente que rodea al individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado.

**Motivación:** Para Abraham Maslow es el impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades.

**Motivación:** Para Herzberg el resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas).

**Motivación:** Para Robbins incentivo de hacer determinado esfuerzo para cumplir con los objetivos de una organización.

**Necesidades:** Sostiene Dessler (2001) son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia".

**Organización:** Stoner (2002), la considera como una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

**Productividad:** Para Terry G. y Franklin S. (2004). Se puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

**Talento Humano:** Para Rodríguez (2001), son las personas comprometidas que ponen en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

## **2.6. Sistema y Operacionalización de variables**

### **2.6.1. Sistema de Variables**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la variable es como “una propiedad que puede variar y cuya variaciones son susceptible de medirse u observarse”. (p. 100). ES decir que puede adquirir diversos valores y son estas variaciones las que son susceptibles de medirse cuantitativamente. En otras palabras Arias (2012) define variable como:” una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.59);

Es decir que en la investigación en curso las variables sometidas a medición son: acciones gerenciales, motivación, perfil y competencias del talento humano. Ahora bien en

función de los objetivos son las siguientes: Funcionamiento gerencial; Indicadores Internos, Indicadores Externos; Desempeño Laboral y Estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales.

### **2.6.2. Operacionalización de las variables**

En esta etapa del proceso de investigación se realiza la definición operacional de las variables representadas en el desglose conceptual de las mismas en aspectos cada vez más sencillos, que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de: dimensiones, indicadores y de ser necesario sub-indicadores. Por consiguiente, las dimensiones representan el área o las áreas de conocimientos que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores. Usualmente, los investigadores una vez identificadas las variables proceden a la Operacionalización de las mismas. Al respecto, Arias (ob.cit) sostiene lo siguiente:

Aun cuando la palabra “Operacionalización” no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir dimensiones e indicadores.(...) La Operacionalización de una variable por lo general , se representa en un cuadro.(p62)

Por consiguiente, la definición operacional de las variables se representa descomponiendo deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; por tanto es un desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla. Es decir, que los hechos o fenómenos que investigamos se representan mediante conceptos que llamamos variables. Bajo este proceso, el investigador realiza acciones para posibilitar capturar un valor o medida de la variable comenzando con la construcción de una matriz indicando los objetivos, separando las variables de estos, conceptualizando estas, enmarcándolas en dimensiones, para definir o fijar los indicadores que sean medibles y que nos den datos concretos sobre la realidad de cada variable.

Finalmente, se establecen los elementos constitutivos de la variable (dimensiones) para analizarlos encontrando las interrogantes particulares (indicadores) que sean posibles de medir bajo caracteres numéricos, permitiendo contar con una referencia más objetiva y medible. Por lo que, la Operacionalización es posible concebirla como la traducción de lo abstracto a lo concreto; por ello, operacionalizar es definida como concretar conceptos y

representarlos mediante la construcción de una matriz de Operacionalización de variables que en una sola perspectiva muestra el proceso. Véase a continuación la matriz de Operacionalización de variables:

### Cuadro 1

#### Operacionalización de las variables

**Objetivo General:** Analizar las acciones gerenciales orientadas a la motivación, perfil y competencias del talento humano en el Programa de Estudios Avanzados.

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Diagnosticar la situación actual del Programa de Estudios Avanzados relativa a su funcionamiento gerencial.	Funcionamiento gerencial	Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales y colectivos. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales.	Conocimiento y Experiencia	Planificación de actividades	1
				Toma de decisiones	2
				Participación	3
				Fijación de objetivos	4
				Comunicación	5
				Evaluación del desempeño laboral	6
				Control de Actividades	7
				Actualización de equipos y herramientas.	8
2. Definir los indicadores internos y externos que intervienen en el funcionamiento de las actividades del Programa de Estudios Avanzados	Indicadores Internos, Indicadores Externos	Son los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.	Contexto Operacional y Funcional de Competencias	Seguridad Laboral	9
				Ambiente laboral	10
				Crecimiento	11
				Personal y profesional	12
				Políticas laborales y Políticas de Ascensos	13,14
				Relaciones interpersonales	15
3. Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del Programa de Estudios Avanzados	Desempeño Laboral	Es la capacidad individual para mantener un desempeño efectivo a través de un conjunto de acciones en diversos ámbitos pudiéndose aplicar a todo tipo de organización productiva, educativa, de servicios públicos, agencias.	Contexto Organizacional	Estrategia individual - objetivos.	16
				Clasificación en el cargo	17
				Orientación laboral de servicio	18
				Orientación laboral en base a resultados	19
				Adaptabilidad a los cambios	20
				Iniciativa	21
4. Establecer estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales del Personal Administrativo del Programa de Estudios Avanzados	Estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales	Son procedimientos que incluyen técnicas o actividades que persiguen un propósito determinado orientadas a que el personal se identifique con la organización, desarrolle talento y disminuya las fricciones.	Contexto Estratégico Motivacional	Adiestramiento	22
				Implementación de estrategias gerenciales	23
				Necesidad de las estrategias	24
				Eficiencia y Eficacia	25,26

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el marco metodológico constituye el plan o estrategia que se concibe para obtener la información que se desea. Además el autor afirma que este capítulo representa el diseño del estudio que señalará al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para constatar las interrogantes de conocimiento planteado.

#### 3.1. Paradigma o enfoque de investigación

En lo que respecta, al paradigma de la investigación, se enmarcó dentro de la investigación cuantitativa, porque, en ella se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables, recolectando los mismos directamente de la realidad, para, luego procesarlos de manera numérica. Estos, se obtienen mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos diseñado y seguidamente se procesaron mediante representaciones y cálculos estadísticos., empleando las conocidas estadísticas descriptivas.

El paradigma se puede precisar como un patrón o modelo a seguir dentro de una investigación, para describir el problema a resolver, y hace referencia a la manera de cómo se van a dar las soluciones, cabe mencionar que el enfoque o paradigma ofrece un compartimiento de forma especial de entender y explicar el mundo exploratorio. Por lo que, el enfoque o paradigma de la presente investigación es cuantitativo. Sobre esta base, Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que:

Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (datos cuantitativos) que se analizan por medio de la estadística. (p.6), De tal manera que el empleo de la estadística para organizar los datos, permite probar, medir y valorar con base en el cálculo numérico y el análisis estadísticos establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

De allí que el paradigma o enfoque de investigación sea cuantitativo para reflejar los datos a ser procesados como resultantes de la medición de variables relacionadas con la temática de investigación y relacionadas con el problema planteado. En ese sentido, a la información se le aplicaron procedimientos estadísticos.

### **3.2. Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo descriptivo de acuerdo a la orientación de los objetivos, tomando en consideración las características de las condiciones que identifican el problema, realizando así una exploración de la opinión y actuaciones de un grupo de individuos, buscando la posibilidad de hacer predicciones con el fin de intervenir en una situación que permita inducir un cambio basado en el ofrecimiento de alternativas de solución.

De allí, que el tipo descriptivo se define de acuerdo con lo expresado en el Manual de Trabajo de Grado, Maestría y Doctorado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), que expresa: “los estudios descriptivos permiten recoger minuciosos datos o fenómenos que acontecen en un momento determinado, en un ámbito concreto”. (p.7).

De tal manera, que se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sean sometidos a análisis. Describir es medir, desde el punto de vista científico. En este tipo de estudio el investigador elige una serie de conceptos a medir que también se denominan “variables” y que se refieren a conceptos que pueden adquirir diversos valores y medirse, asimismo, ofrece la posibilidad de predicciones.

Por consiguiente, las investigaciones descriptivas tienen relación directa con la investigación que se realizó, porque detallo características comunes de un grupo homogéneo de personas, de manera objetiva y directa de los sujetos involucrados en el problema planteado con todas las implicaciones que rodean el caso de estudio.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación, de acuerdo con la estrategia de recolección de datos se enmarca en una investigación de campo, ya que los datos se obtienen directamente de la realidad objeto de estudio, y se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada los datos que se adquieren del estudio. Lo antes expresado se sustenta en el Manual UPEL (2005: p. 38) que dice:

“Se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son escogidos en forma

directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.” (p.14).

En tal sentido la investigación se desarrolló a través de un estudio de campo con la correspondiente aplicación de un instrumento a la muestra seleccionada, lo que permitió inferir generalizaciones en los resultados, tomando en consideración que la viabilidad de ejecución del mismo hará posible la solución de la problemática que se observa en la institución objeto de estudio, con respecto al cumplimiento de las funciones del personal.

De allí que sea de campo no experimental bajo la modalidad de un estudio de caso, dado que este representa una herramienta de usos científico en una investigación. Sin embargo, debido a su utilidad, el investigador pretende responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos. Según Martínez (2011), el estudio de caso es: Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (p.174).

Bajo este marco, se concluye que sirve para obtener un conocimiento más amplio de fenómenos actuales y para generar nuevas teorías, así como para descartar las teorías inadecuadas. También el uso de este método de investigación sirve, especialmente, para diagnosticar y ofrecer soluciones en el ámbito de la gerencia, la toma de decisiones y del comportamiento organizacional así como a otras ciencias sociales mediante el establecimiento de estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales del Personal Administrativo de la Coordinación de Estudios Avanzados antiguamente Postgrado.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

De acuerdo a Arias (2006), una población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio” (p. 81).

En la investigación sobre el análisis gerencial orientado a la motivación perfil y competencias del talento humano en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, Barinas estado Barinas y por las

características de los objetivos planteados, la población en estudio es finita porque corresponde a todos los empleados que laboran en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, Barinas estado Barinas. En tal sentido la población objeto de estudio queda definido según los siguientes criterios: Trece (13) sujetos, divididos en dos estratos; el primero corresponde al nivel gerencial constituido por cinco (5) coordinadores de las distintas unidades operativas que conforman la institución y un segundo renglón correspondiente al nivel operacional representado por ocho (8) empleados administrativos fijos., quedando establecidos en la siguiente tabla.

### **Cuadro. 2**

#### **Distribución de la Población y Muestra.**

<b>Estratos</b>	<b>Nº de Sujetos</b>
Nivel Gerencial (Coordinadores)	5
Nivel Operativo (Empleados fijos)	8
Total	13

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

Queda evidenciado que la población es finita dado el número de trabajadores, estando conformada por un total de 13 empleados entre el Nivel Gerencial que cumplen funciones de Coordinadores y Nivel Operativo que son trabajadores administrativos Empleados fijos. Motivado, a que la cifra de la población es tan pequeña, no se utilizó procedimiento de muestreo, teniendo entonces vínculo con toda la población

#### **3.4.2. Muestra**

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que: la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población (p. 302). Es decir que para establecer la muestra poblacional se requiere tomar en cuenta las unidades de análisis sujetos u objetos a ser estudiados y medidos, en función del problema y los objetos de la investigación estas unidades de análisis son parte constitutiva de la población.

En igual medida Pérez (2002), define muestra “como una porción, subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa. Se busca a través de la muestra conocer, aquellas características propia de una población. Una muestra no es más que una parte de la población, que sirve para representarla. De acuerdo a esta investigación la población censal

o muestra objeto de estudio refiere a trece (13) empleados del Programa de Estudios Avanzados de la UNELLEZ.

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

Una vez determinado el universo, fijados los parámetros y seleccionada la muestra, el siguiente paso consiste en precisar qué instrumento de recolección de datos son los más indicados con la naturaleza del problema y los objetivos propuestos. Cuando se hace mención a los instrumentos de investigación se refiere al cómo y con qué, igual para la búsqueda de información.

En concordancia con el nivel y característica de la investigación se selecciona la encuesta como técnica de recolección. Al respecto, Muñoz (2004) sostiene que es: “una herramienta de consecución de información la cual permiten de manera directa comunicarse con la población en estudio y realizar un análisis estadístico posterior confiable” (p.22). Es decir que con la aplicación de la encuesta se recolecta los datos primarios, que se aplicó a los trece (13) empleados del Programa de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, seleccionados, los cuales son los integrantes de la población objeto estudio dado su carácter finito y censal.

Además de ello, se emplearon como técnicas la observación convirtiéndose en una técnica estratégica cuando se desea recopilar datos directamente de la realidad objeto de estudio en forma directa o no. Según plantea Arias (2006) en la observación “el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio” (p.70).

Otra técnica empleada es la revisión Documental de diversas fuentes para seleccionar datos que puedan aportar fundamentos de interés relacionados con el tema a investigar. En cuanto a la revisión documental Cerda (1991), la define como “aquella información obtenida indirectamente a través de documentos, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas al investigador” (p.329). Es decir que se recopila y cita información validada por otros investigadores para medir los diversos indicadores que hacen operativos los términos del problema, pues de ello depende la confiabilidad de la información, ya que así se obtienen inferencias acerca del problema.

### 3.6. Validez y Confiabilidad del Instrumento

**3.6.1. Validez:** Para que un instrumento pueda ser aplicado debe reunir ciertas características, estas son validez y confiabilidad. Al respecto, Ruiz (2002) plantea que:

El interés en estudiar la exactitud con que pueden hacerse mediciones significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretende medir. Es decir, en sentido general, la validez de un instrumento tiene que ver con las preguntas siguientes: ¿qué miden los puntajes del test? y ¿qué predicen dichas puntuaciones?” (p.1.)

Es decir, que la validez puede no ser expresada cuantitativamente, a través de un índice o coeficiente; ella es más bien una cuestión de juicio; donde por lo general, se estima de manera subjetiva mediante la consulta a expertos. El procedimiento más comúnmente empleado para determinar este tipo de validez, es el que se conoce con el nombre de juicios de expertos, el cual consiste en la entrega del instrumento a varios especialistas, a fin de que analicen y establezcan criterios en cuanto al cumplimiento de las condiciones necesarias y suficientes para recoger la información

Es por ello, que para la validación del instrumento, una vez elaborado este, se selecciona el juicio en base a el criterio de expertos; para lo cual se consulta la opinión de tres (3) especialistas en el área, un administrador, un metodólogo y un Magister en Gerencia General, quienes examinaran y evaluaran el cuestionario, revisando cada uno de los Ítems logrando puntualizar su representación, claridad, relación, pertinencia y contenido, así como la correspondencia entre cada uno de ellos, con los objetivos de la investigación, las variables e indicadores objeto de estudio, permitiendo conocer cuáles de ellos podrían ser modificado y cuáles no.

Por consiguiente, la validez de contenido según Hernández., Fernández y Baptista (2010:p. 194).), refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, en la revisión de las preguntas del cuestionario, a fin de determinar la pertinencia con los objetivos, coherencia interna y claridad en la redacción de las preguntas, estableciendo la correspondencia del instrumento con su contenido teórico, lo que le da el carácter de validación de contenido o teórica, certificándose que los ítems se ajusten a los indicadores de las variables operacionalizadas.

### 3.6.2. Confiabilidad del Instrumento

Una vez elaborados los instrumentos, el someterse al juicio de expertos; se aplica una prueba piloto con el fin de determinar la confiabilidad. Luego se procede a determinar el coeficiente Alfa de Cronbach, método, ideado por el psicólogo Lee J. Cronbach (1916-2001), cuya finalidad es determinar la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Por tanto se toma valores entre 0 y 1; es decir cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada.

De allí, que el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K s_i^2}{s_T^2} \right) \quad \text{Dónde:}$$

K = Es el número de preguntas o ítems

$\sum_{i=1}^K s_i^2$  = Es la suma de las varianzas de cada ítem

$s_T^2$  = Es la varianza del total de cada fila (sujeto)

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Cabe resaltar, que la confiabilidad de un instrumento de medición es un criterio para evaluar su calidad y adecuación. Al respecto, Ruiz (1998), citado por Sucre (2007), sostiene que se define como la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir, se constituye en el término equivalente a la estabilidad y la predictibilidad. (p.76)

#### Cuadro 3

##### Escala del coeficiente de Confiabilidad del Instrumento

Escala del coeficiente	Expresión de medición cualitativa
$\geq 0.01 \leq 0.20$	Muy Baja
$\geq 0.21 \leq 0.40$	Baja
$\geq 0.41 \leq 0.60$	Moderada
$\geq 0.61 \leq 0.80$	Alta
$\geq 0.81 \leq 1.00$	Muy Alta

Fuente: Ruiz, C (ob. cit.)

Sustituyendo, los valores obtenidos en el cálculo de la confiabilidad en la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach, se obtienen los siguientes valores:

$$\alpha = 26 / (26 - 1) * [1 - \sum (14,97 / 152,90)]$$

$$\alpha = 26 / 25 * [1 - \sum (0,10)]$$

$$\alpha = 1,04 * [0,90]$$

$$\alpha = 0,938$$

$$\alpha = 0,94$$

Se puede, inferir en base al resultado del coeficiente de consistencia interna del instrumento que la confiabilidad redondeando es de 0,94; que al ser extrapolada para su análisis en la tabla de escala del coeficiente, se denota que la misma tiene una confiabilidad Muy Alta.

### **3.7. Procedimientos y Análisis de los Datos**

En base a la recolección de datos a través de la aplicación de la encuesta se da inicio al proceso de clasificación o agrupación de los datos en relación a cada variable objeto de estudio y su presentación en conjunto. Al respecto, Arias, (2012), expresa que la técnica para el análisis de los datos o de información es donde se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan. En éste caso se procederá a vaciar los mismos en una matriz de datos. (p.111).

Es decir que vaciado los datos y organizados en cuadros de distribución de frecuencias absolutas y relativas, se efectúa el análisis descriptivo e interpretación de cada uno de los Ítems de las variables planteados en la investigación. Estos son conocidos, como las estadísticas descriptivas, en vista de que se emplea la distribución de frecuencias para organizar y presentar los datos.

De acuerdo a las variables investigadas y cumpliendo con los objetivos planteados, se realiza un tratamiento estadístico derivado de la concentración de respuestas ofrecidas por los sujetos estudiados a cada alternativas, donde se presentaran los resultados en tablas de frecuencia simple y gráficos donde una vez agrupados, tabulados, organizados, codificados y presentados se aplicara un análisis porcentual para describir la situación real. Estos datos porcentuales arrojados y organizados en tablas de distribución de frecuencias permitirán realizar el análisis estadístico de tipo descriptivo que determinara los resultados y las respectivas conclusiones así como las recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Analizar e interpretar es considerado el proceso investigativo donde el investigador en base a los datos obtenidos del instrumento aplicado, ordena, clasifica, comprende, analiza y presenta los resultados de la investigación en cuadros estadísticos, en graficas elaboradas y sistematizadas a base a técnicas estadísticas descriptivas; con el propósito de hacerlos comprensibles. Normalmente, el procedimiento realizado en este proceso involucra descomponer los elementos que forman las estructuras del problema en función de los indicadores de cada variable, en este caso se organiza en función a las dimensiones operacionalizadas, cuyos valores son susceptibles de medición mediante el instrumento organizado en una escala de Likert, en cuya medición se otorga la siguiente codificación y ponderación en base a las alternativas de respuestas de Siempre (S)= 4; Casi siempre (CS) =3;Algunas Veces(AV)=(2); Casi Nunca(CN)=1 y Nunca(N) = 0; como una ruta cuantitativa para presentar los resultados.

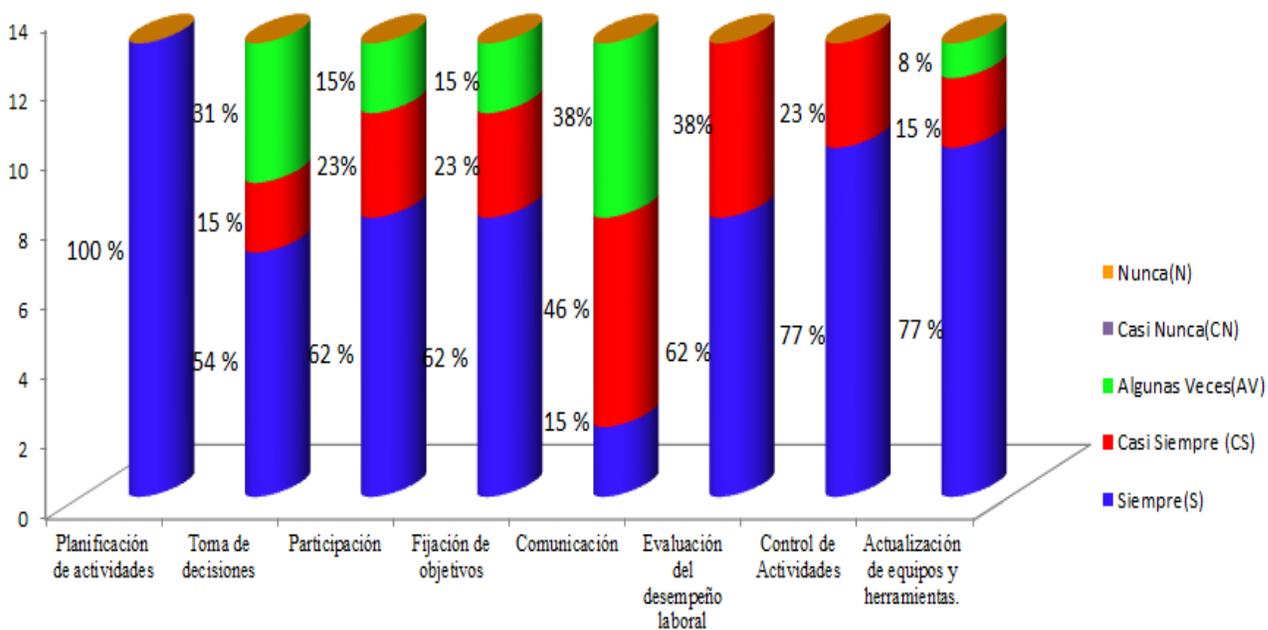
Así que, una vez aplicado el instrumento de recolección de la información, ordenadas las respuestas y asignadas cada una de las ponderaciones respectivas en tablas de distribución de frecuencias, elaboradas en Excel; se procedió a efectuar el análisis de los resultados buscando aquella interpretación que mejor significado o respuesta explicativa le aporte a la investigación; por cuanto la información que arroja será incorporada en las conclusiones a las cuales se llega.

Por consiguiente, el análisis implica separar los elementos básicos de la información y reconocer su propósito que consiste en dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación; donde la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar el significado más amplio de la información recaudada. Es decir que el análisis develará los hallazgos en base al enfoque cuantitativo, tomando en cuenta las técnicas y las estrategias utilizadas de las estadísticas descriptivas, expresadas mediante cuadros de distribución de frecuencias absolutas y relativas, cuyas representaciones permiten efectuar eventualmente una recomposición teórica para redactar el capítulo IV iniciando con la dimensión Conocimiento y Experiencia de la siguiente manera:

**Cuadro 4****Distribución de frecuencias de los indicadores de la dimensión: Conocimiento y Experiencia**

N°	Indicador	Fi					Total	%					% Total
		Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)		FS	FCS	FAV	FCN	FN	
1	Planificación de actividades	13	0	0	0	0	13	100	-	-	-	-	100
2	Toma de decisiones	7	2	4	0	0	13	54	15	31	-	-	100
3	Participación	8	3	2	0	0	13	62	23	15	-	-	100
4	Fijación de objetivos	8	3	2	0	0	13	62	23	15	-	-	100
5	Comunicación	2	6	5	0	0	13	15	46	38	-	-	100
6	Evaluación del desempeño laboral	8	5	0	0	0	13	62	38	-	-	-	100
7	Control de Actividades	10	3	0	0	0	13	77	23	-	-	-	100
8	Actualización de equipos y herramientas.	10	2	1	0	0	13	77	15	8	-	-	100

**Fuente:** Rondón 2020. Instrumento Aplicado



**Análisis gráfica 1. Dimensión Conocimiento y Experiencia :** Cuando los trabajadores o empleados poseen conocimiento y experiencia se asume que, se está ante profesionales

comprometidos que ponen en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en sus trabajos; por ello, los resultados arrojados para este indicador evidencian que siempre el 100 % de los encuestados en el programa de estudios avanzados aplican la planificación de actividades como clave para desarrollar su trabajo mediante procesos claramente establecidos.

En contraste se tiene que el 77 % manifiesta que siempre con el control de actividades la gerencia garantiza la supervisión, revisión y cumplimiento de las mismas y el restante 23 % reafirma que casi siempre. Cabe adicionar, que en esa misma medida porcentual del 77 % siempre con la modernización profesional se privilegia la actualización de equipos y herramientas de última generación; en tanto que el 15% sostiene que casi siempre y el remanente del 8% sostiene que a veces.

En función del indicador participación el 62 % sostiene que siempre en el programa se practica la participación cuando existen problemas que implican buscar soluciones compartidas entre todos, mientras que el 23 % sostiene que casi siempre y el 15% manifiesta que algunas veces. En este mismo sentido el 62% sostiene que siempre el conocimiento y la experiencia pautan la fijación de objetivos, en tanto que el 23 % sostiene que casi siempre y el 15% manifiesta que algunas veces.

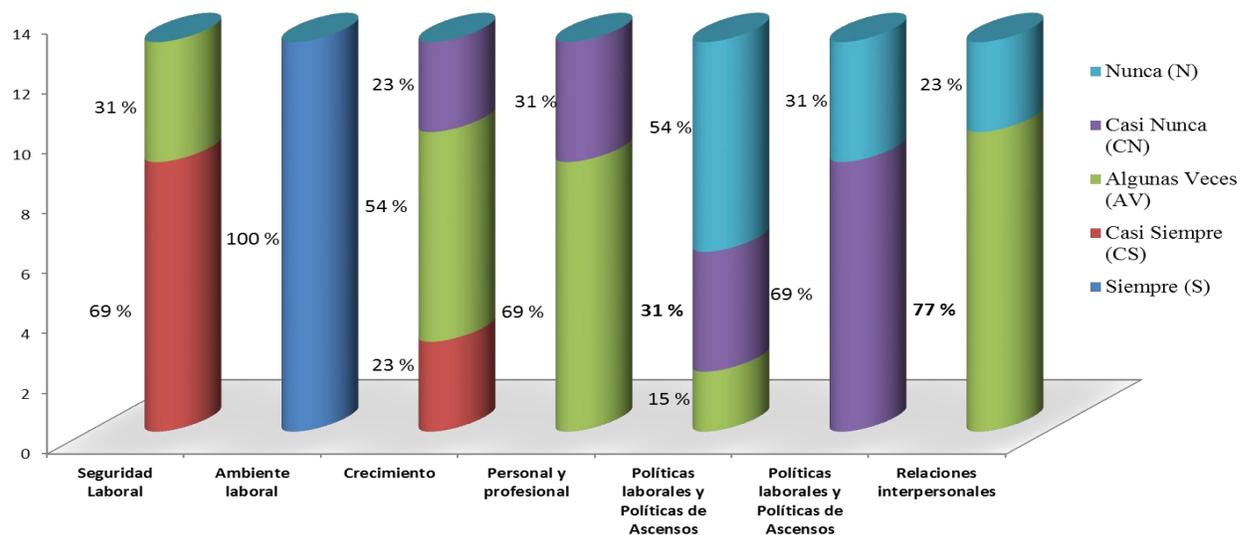
Como consecuencia de estos hallazgos, se tiene que el 62 % sostiene que siempre se aplican indicadores claves de evaluación del desempeño laboral que ayuden a medir y supervisar el rendimiento, reforzado por el 38 % que manifiesta la opción de casi siempre. Ahora bien, el indicador comunicación destaca dado que el 46 % sostiene que casi siempre en el programa se conoce y aplica la comunicación en función de coordinar, entrenar, asesorar y guiar a todos los miembros para que ellos sean los principales comunicadores internos, mientras que el 38 % sostiene que casi siempre y tan solo el 15 % sostiene que siempre.

Se puede inferir que esta dimensión de conocimiento y experiencia, vista desde una perspectiva de recursos humanos, el conocimiento y la experiencia se mezclan con las actitudes y se diferencian por que los conocimientos son adquiridos y dan la experiencia y están al alcance de cualquiera; en tanto que las actitudes están al alcance de aquel que desee adoptarlas, y así se cuentan con empleados cuyas capacidades se hallan comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la institución.

**Cuadro 5**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores de la dimensión: Contexto Operacional y Funcional de Competencias**

N°	Indicador	Fi					Total	%					% Total
		Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)		FS	FCS	FAV	FCN	FN	
9	Seguridad Laboral	0	9	4	0	0	13	-	69	31	-	-	100
10	Ambiente laboral	13	0	0	0	0	13	100	-	-	-	-	100
11	Crecimiento	0	3	7	3	0	13	-	23	54	23	-	100
12	Personal y profesional	0	0	9	4	0	13	-	-	69	31	-	100
13	Políticas laborales y Políticas de Ascensos	0	0	2	4	7	13	-	-	15	31	54	100
14	Políticas laborales y Políticas de Ascensos	0	0	0	9	4	13	-	-	-	69	31	100
15	Relaciones interpersonales	0	0	10	0	3	13	-	-	77	-	23	100

**Fuente:** Rondón 2020. Instrumento Aplicado.



**Análisis gráfica 2. Dimensión: Contexto Operacional y Funcional de Competencias.**

Los resultados para esta dimensión evidencian las capacidades para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores, los cuales se cuantifican mediante los indicadores que permiten determinar, si se considera que el ambiente laboral lo define el ofrecer a los trabajadores compensaciones y reconocimiento por sus logros; al respecto se tiene que el 100 % de los encuestados manifiesta que siempre.

En función de los resultados arrojados para cuantificar si aquí para perfeccionar las relaciones interpersonales es impidiendo discusiones y peleas con los compañeros de trabajo, el 77 % manifiesta que algunas veces y el restante 23 % considera que nunca; por consiguiente el 69 % sostiene que casi siempre se realizan reuniones periódicas en las que pueden manifestarse los puntos de vista sobre lo que está ocurriendo en la organización o empresa en relación a la salud y seguridad laboral, en tanto que le restante 31 % afirma que algunas veces.

Esto conlleva, a que algunas veces el 69 % reconoce que se ofrecen a los trabajadores compensaciones y reconocimientos personal y profesional por sus logros, en tanto que el 31 % manifiesta que casi nunca; de modo que el 69 % considera que las políticas laborales y políticas de ascensos actuales casi nunca mantienen a los empleados interesados y dispuestos a trabajar con empeño, mientras que el 31 % sustenta que nunca.

De tal manera, que el 54 % reconoce que a veces los líderes saben gestionar las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo para el crecimiento profesional, mientras que el 23 % sostiene que casi siempre y el restante 23 % afirma que casi nunca. Por tanto, el 54% sostiene que nunca las políticas laborales y políticas de ascensos los incluyen personalmente a la hora de presentar ofertas y estructurar los equipos de trabajo, mientras que el 31 % refuerza que casi nunca y el restante 15% considera que algunas veces.

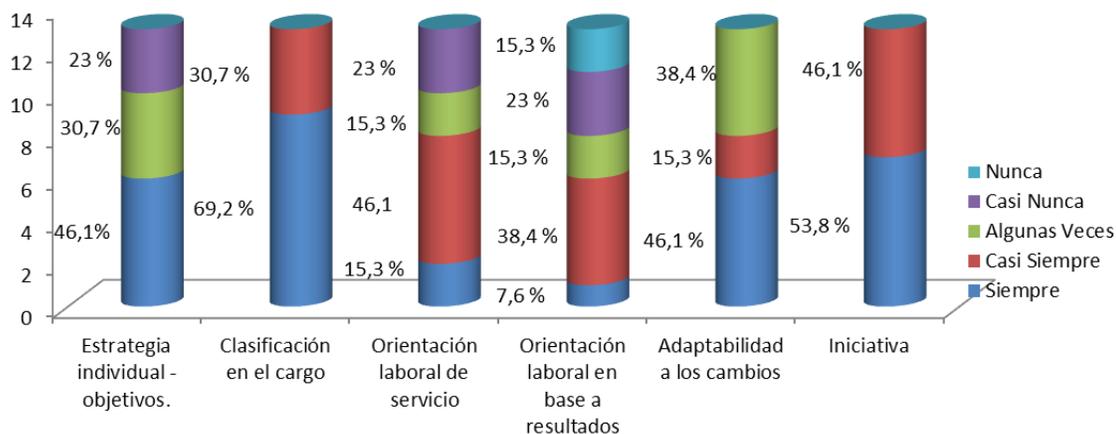
En función de estos hallazgos, se puede inferir que es vital la participación y el compromiso de la alta dirección de la institución, para modelar, moldear, adecuar y guiar las acciones hacia el contexto operacional y funcional de competencias laborales; dado que emprender metas y objetivos laborales sin el apoyo de la alta gerencia está destinado al fracaso; ya que sin el apoyo gerencial no existe garantía de éxito; aunado a que el talento humano, juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas. Unificado a ello, se adiciona la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos que fortalezcan el desarrollo profesional de las personas y del programa en un entorno cambiante que conlleve a la credibilidad personal del empleado al generar confianza, respeto y sobre todo escuchar sus planteamientos, teniendo como evidencia su comportamiento y coherencia laboral.

### Cuadro 6

#### Distribución de frecuencias de los indicadores de la dimensión: Contexto Organizacional

N°	Indicador	Fi					Total	%					% Total
		Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)		FS	FCS	FAV	FCN	FN	
16	Estrategia individual - objetivos.	6	0	4	3	0	13	46,1	0	30,7	23,0	0	100
17	Clasificación en el cargo	9	4	0	0	0	13	69,2	30,7	0	0	0	100
18	Orientación laboral de servicio	2	6	2	3	0	13	15,3	46,1	15,3	23,0	0	100
19	Orientación laboral en base a resultados	1	5	2	3	2	13	7,6	38,4	15,3	23,0	15,3	100
20	Adaptabilidad a los cambios	6	2	5	0	0	13	46,1	15,3	38,4	0	0	100
21	Iniciativa	7	6	0	0	0	13	53,8	46,1	0	0	0	100

Fuente: Rondón 2020. Instrumento Aplicado.



**Análisis gráfica 3. Dimensión: Contexto Organizacional.** Los resultados de estos indicadores enmarcados en la dimensión contexto organizacional arrojan que en un 69,2% siempre en el programa de estudios avanzados la clasificación en el cargo está en función a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades, reforzado por el 30,07 % que manifiesta la opción casi siempre. Por tanto, el 53,8 % considera que

siempre en el trabajo llevan la iniciativa de poder por ellos mismos buscar soluciones, mientras que el 46,1% refuerza con la opción casi siempre.

De tal manera, que el 46,1 % considera que desarrollando competencias laborales logran la adaptabilidad a los cambios, mientras que el 38,4 % considera que algunas veces y tan solo el 15,3 % considera que casi siempre. Sin embargo, el 46,1% manifiesta que aquí la estrategia individual y los objetivos se fijan en el hecho de que si no puedes cumplir lo que te has propuesto realizar, debes hacer nuevos planes, en tanto que el 30,7% considera algunas veces y el 23% casi nunca.

Por consiguiente, el 46,1% casi siempre ha recibido orientación laboral de servicio para desempeñarse profesionalmente en el programa, mientras que el 23% contrasta al manifestar que casi nunca a ha recibido, aunado al 15,3% que afirma algunas veces y el restante 15,3% opina que nunca. Ahora bien, la orientación laboral en base a resultados es revelada por un 38,4% que considera que casi siempre aquí en el programa ha recibido orientación laboral en base a resultados para satisfacer su trabajo y en contraposición un 23 % sostiene que casi nunca, seguido de un 15,3% que ratifica algunas veces y en ese mismo porcentaje la opción nunca; y ten solo el 7,6% indica que siempre.

Teniendo como plataforma estos resultados, se puede inferir que el contexto organizacional, debe tanto a lo interno como en lo externo considerar la valoración de los riesgos, estando el contexto integrado por el conjunto de grupos, agentes e instituciones con los que se mantiene relaciones significativas, relaciones de naturaleza económica, educativas, entre otras. Por resultante, los recursos y capacidades con que cuenta la institución incluyen los recursos tangibles e intangibles, permitiendo reconocer las fortalezas y debilidades de la organización, por lo que una vez que se definen los objetivos los trabajadores o empleados deben tener gobernabilidad y viabilidad de estos recursos con los que cuenta la institución para alcanzarlos.

Finalmente, los recurso empleados para el logro de los objetivos por parte de los trabajadores o empleados ameritan realizar un balance de lo que se tiene y no se tiene para alcanzar los mismos y es precisamente en este proceso donde irrumpen el empleo de las capacidades mezcladas con los recursos; por lo que se pueden evidenciar de la siguiente manera: los recursos financieros, los humanos, el tiempo, los naturales, los activos fijos, la

tecnología, el conocimiento, las patentes, la capacidad de innovación, los procesos, la capacidad para tejer alianzas, y la capacidad para mantener relaciones con comunidades.

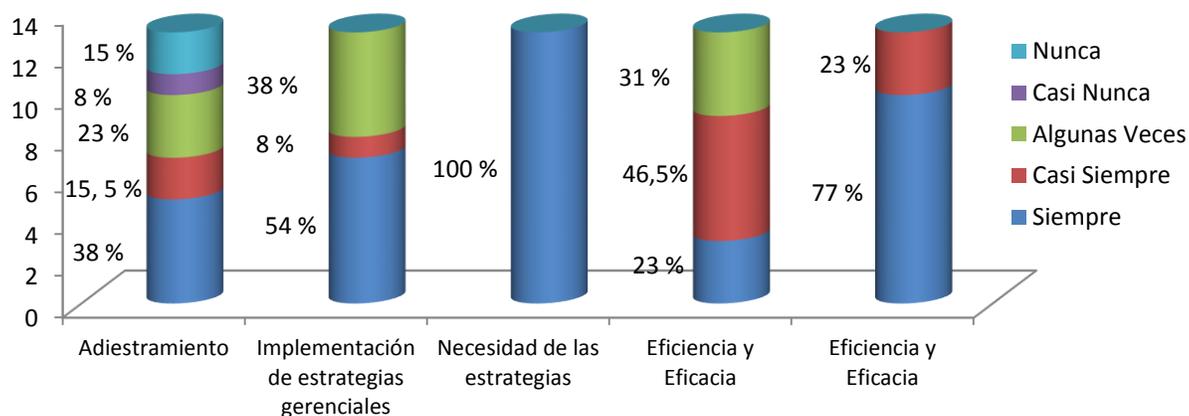
### Cuadro 7

#### Distribución de frecuencias de los indicadores de la dimensión: Contexto Estratégico

#### Motivacional

N°	Indicador	Fi					Total	%					% Total
		Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)		FS	FCS	FAV	FCN	FN	
22	Adiestramiento	5	2	3	1	2	13	38	15	23	8	15	100
23	Implementación de estrategias gerenciales	7	1	5	0	0	13	54	8	38	-	-	100
24	Necesidad de las estrategias	13	0	0	0	0	13	100	-	-	-	-	100
25	Eficiencia y Eficacia	3	6	4	0	0	13	23	46	31	-	-	100
26	Eficiencia y Eficacia	10	3	0	0	0	13	77	23	-	-	-	100

Fuente: Rondón 2020. Instrumento Aplicado.



**Análisis gráfica 4. Dimensión: Contexto Estratégico Motivacional.** Los hallazgos alcanzados para esta dimensión presentan los siguientes resultados: El 100 % de los encuestados considera que siempre la detección de necesidad de las estrategias y la aplicabilidad es motivadora para tu trabajo; por lo que al medir la eficiencia y eficacia el 77 % considera que en el programa de estudios avanzados siempre se han desplegado acciones estratégicas para lograr la Eficiencia y eficacia institucional, reforzado por el 23% que considera la opción casi siempre.

Ahora bien, en función de la implementación de estrategias gerenciales queda evidenciada por el 54% que piensa que siempre en el programa de estudios avanzados la implementación de estrategias gerenciales es una serie de medidas que se adoptan para conducir la gestión y asegurar que ésta se oriente eficazmente al logro de los objetivos institucionales., mientras que el 38% considera que algunas veces y tan solo el 8% revela que casi siempre.

De tal modo que, en el programa de estudios avanzados la eficiencia y eficacia se incorpora casi siempre como tarea para medir la capacidad de los trabajadores de lograr objetivos o fines siendo expresado por el 46 %, en tanto que el 31% considera que algunas veces y el 23 % sostiene que siempre. De allí que, se destaca la versatilidad de opiniones en función de determinar si el adiestramiento se mide por las habilidades y conocimientos adquiridos y necesarios para alcanzar objetivos, la visión y la misión institucional; siendo asegurado por el 38 % de los encuestados mediante la opción siempre, en tanto que el 23 % sostiene que algunas veces, mientras que el 15% opina que casi siempre y un 15% se opone mediante la opción nunca y tan solo el 8% manifiesta casi nunca.

Por consiguiente, se infiere que es viable generar una gerencia en el programa de estudios avanzados orientada a la motivación perfil y competencias del talento humano ya que la estrategia motivacional guía la misión, los objetivos, estrategias e indicadores de gestión de la Institución, dado que proporciona el desarrollo de planes para cada nivel de las direcciones departamentales tanto administrativas como operativas. Se trata de que la gerencia sea innovadora en generar escenarios para que las motivaciones de los trabajadores o empleados se conviertan en agentes que impulsen el incremento del nivel de expectativas y con ello la productividad y el valor agregado del empleado.

Aunado a ello, se considera dentro del análisis que el talento humano es vital en la implementación de estrategias, pues se depende de cada una de las percepciones individuales, de las realidades y las formas en que pueda cubrir sus necesidades. Donde los elementos como el ambiente de trabajo, la buena gerencia, los salarios, los beneficios y otros factores laborales fungen como ingredientes para mantener motivado al empleado.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones:

En función al diagnóstico se tiene que dentro de los elementos fundamentales analizados destacan que en el programa de estudios avanzados aplican la planificación de actividades como clave para desarrollar su trabajo mediante procesos claramente establecidos, así mismo con el control de actividades la gerencia garantiza la supervisión, revisión y cumplimiento de las mismas.

Cabe destacar que, con la modernización profesional se privilegia la actualización de equipos y herramientas de última generación. De manera tal que, siempre en el programa se practica la participación cuando existen problemas que implican buscar soluciones compartidas entre todos; donde siempre el conocimiento y la experiencia pautan la fijación de objetivos, lo que ha contribuido a que siempre se aplican indicadores claves de evaluación del desempeño laboral que ayudan a medir y supervisar el rendimiento laboral.

Otro elemento vital del diagnóstico lo representa la comunicación, donde siempre en el programa se conoce y aplica la comunicación en función de coordinar, entrenar, asesorar y guiar a todos los miembros para que ellos sean los principales comunicadores internos, donde el talento humano institucional dispone de capacidades comprometidas para mejorar los resultados institucionales mejorados mediante la planificación y evaluación de actividades.

Ahora bien, en función de la definición de indicadores internos y externos que intervienen en el funcionamiento de las actividades del Programa de Estudios Avanzados de la Unellez-Barinas; se finiquita que existen capacidades para alcanzar un desempeño laboral adecuado de los trabajadores; ya que el ambiente laboral lo define el ofrecer siempre a los trabajadores compensaciones y reconocimiento por sus logros, regidas en el hecho de que para perfeccionar las relaciones interpersonales se hace impidiendo algunas veces discusiones y peleas con los compañeros de trabajo.

En este sentido, casi siempre se realizan reuniones periódicas en las que pueden manifestarse los puntos de vista sobre lo que está ocurriendo en el programa de estudios avanzados en relación a la salud y seguridad laboral, conllevando a que en algunas veces se ofrece a los trabajadores compensaciones y reconocimientos personal y profesional por sus

logros. No obstante, las políticas laborales y políticas de ascensos actuales casi nunca mantienen a los empleados interesados y dispuestos a trabajar con empeño.

En función a la gestión del talento humano, se tiene que a veces los líderes saben gestionar las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo para el crecimiento profesional; por lo que sostienen que nunca las políticas laborales y políticas de ascensos los incluyen personalmente a la hora de presentar ofertas y estructurar los equipos de trabajo.

Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del Programa de Estudios Avanzados bajo la dimensión del contexto organizacional permite sellar que siempre en el programa de estudios avanzados la clasificación en el cargo está en función a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades; cabe destacar que, siempre en el trabajo los empleados llevan la iniciativa de buscar soluciones; ya que desarrollan competencias laborales para la adaptabilidad a los cambios, dado que, la estrategia individual y los objetivos se fijan en el hecho de que si no puedes cumplir lo que te has propuesto realizar, debes hacer nuevos planes. Se destaca, que el personal casi siempre ha recibido orientación laboral de servicio para desempeñarse profesionalmente en el programa, mientras que la orientación laboral casi siempre la han recibido en base a los resultados para satisfacer su trabajo.

Estos resultados implican establecer estrategias para el fortalecimiento del desempeño de competencias laborales del Personal Administrativo del Programa de Estudios Avanzados. Unellez Barinas mediante el estudio del contexto estratégico motivacional; donde los hallazgos alcanzados demuestran que siempre la detección de necesidad de las estrategias y la aplicabilidad es motivadora para tu trabajo; por lo que al medir la eficiencia y eficacia; dado que en el programa de estudios avanzados siempre se han desplegado acciones estratégicas para lograr la eficiencia y eficacia institucional.

De tal modo, que la implementación de estrategias gerenciales queda evidenciada por qué siempre en el programa de estudios avanzados la implementación de estrategias gerenciales es asumido como una serie de medidas que se adoptan para conducir la gestión y asegurar que ésta se oriente eficazmente al logro de los objetivos institucionales. De allí que la eficiencia y eficacia se incorpora casi siempre como tarea para medir la capacidad de los trabajadores de lograr objetivos o fines; por lo que el adiestramiento se mide por las

habilidades y conocimientos adquiridos y necesarios para alcanzar objetivos, la visión y la misión institucional; así como los elementos como el ambiente de trabajo, la buena gerencia, los salarios, los beneficios y otros factores laborales fungen como ingredientes para mantener motivado al empleado.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Promover la implementación de estrategias gerenciales que conduzca a la gestión y la gerencia de estudios avanzados al logro de los objetivos de la coordinación
2. Promover la transformación institucional de cara a la incorporación de las TICs, para introducir cambios en la gerencia administrativa para impulsar postgrados bajo una nueva mentalidad gerencial que interprete las nuevas realidades de las universidades.
3. Diseñar la elaboración de un plan gerencial orientado a la motivación, perfil y competencias del talento humano en el programa de estudios avanzados, cuyo objetivo general apunte hacia contribuir al desarrollo y equidad para el avance personal y profesional.
4. Es necesario que la institución rediseñen sus estructuras organizativas más aplanadas, con menos niveles de supervisión; donde los procesos rediseñados originados brinden la posibilidad de compartir información, realizar tareas paralelas a través del uso adecuado de la tecnología y otorgar mayor autonomía a los empleados (empowerment).
5. Desarrollar encuentros (mesas de trabajo, talleres y jornadas) para la gestión del conocimiento que permita al capital intelectual aumentar de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas laborales sostenibles en el tiempo.
6. Iniciar un proceso de formación y desarrollo de capacidades orientado a generar competencia con referentes claros en normas existentes fijadas por el departamento de talento humano e implementar una certificación en competencias que apunte al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado M. (2007) La Gerencia Universitaria en Tiempos de Crisis: Una Reflexión Necesaria para una Gestión Institucional. [www.slideshare.net/.../la-gerencia-universitaria-en-tie...](http://www.slideshare.net/.../la-gerencia-universitaria-en-tie...) - Estados Unido. Documento en Línea. Recuperado 01/08/16
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. Caracas: Episteme.
- Alles M. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires.
- Bastidas, J. (2014). Impacto del liderazgo y la motivación del talento humano en el desarrollo institucional de la alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas”. Tesis de Maestría. UNELLEZ, Barinas.138 pp
- Calzadilla., B. (2003). Gerencia y Decisión. México: Colección económica y administrativa.
- Camacho, B. (2015) Propuesta de un Plan de Procedimientos Internos Orientado a la Motivación de los Empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta – Colombia.
- Castillo, H (2002) Diagnostico de las Relaciones Interpersonales de los Trabajadores de la Inspectoría del Trabajo Maturín- Edo Monagas [ri.biblioteca.udo.edu.ve](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860. Noviembre 30, 1999.
- Chiavenato I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá Mc Graw Hill.
- Dessler, T. (2001). La Motivación en el Trabajo, México: McGraw-Hill.
- Grau G. (2001). Metodología para la validación de cuestionarios. Medifam.
- Gross M. (2012) El oficio de gerente: funciones, roles, habilidades y comportamiento. [manuelgross.blogoo.com/20120809-el-oficio-de-gerente-f](http://manuelgross.blogoo.com/20120809-el-oficio-de-gerente-f).
- Hernández, R., Fernández C y Baptista P (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill. (p.51)
- Hodgetts, R. (2001) Comportamiento en las Organizaciones. México. Editorial Interamericana.
- Klisberg., F. (2003). Investigación del comportamiento, México: McGraw-Hill.

- Ley Orgánica del Trabajo de la República Bolivariana de Venezuela (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.152. Caracas. Junio 19, 1997.
- Parra, M. (2015). Diseño de un programa de motivación del recurso humano como vía de desarrollo organizacional para BANINVEST Banco de Inversión C.A. Tesis de grado de especialista en Planificación Gerencial. Convenio IUFROnt-UNELLEZ, San Cristóbal. 142 pp.
- Martínez A. (2014) Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo Vicerrectorado de servicios administrativos. Tesis de Maestría. UNELLEZ Municipio Barinas. 204 pp.
- McClelland (2000). Motivación Humana. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Molina G. y Pérez C. (2016) Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales. CICAG, Volumen 6 - Edición 1 [www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/.../481/1189](http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/.../481/1189). Documento en línea Recuperado 12/08/16.
- Moreno, M (2005). La Motivación y su influencia en el Ámbito Laboral. [Documento en línea] En: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. [Consulta: 8 de Agosto, 2016].
- Puertas de García, M (2014) Factores Motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería. [Documento en Línea] En: [http://www. Monografias.com](http://www.Monografias.com). [Consulta: Agosto 2016].
- Plan General de investigación de la UNELLEZ (2008-2012).
- Quezada, B (2005). El Factor Humano en la Empresa. España: Madrigal.
- Robbins, S. (2001). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez (2001). El Factor Humano en la Empresa. Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.
- Romero, G. (2005). Crecimiento Psicológico y motivacionales sociales. Mérida: Trinidad.
- Senlle, A. (2000) Calidad y Liderazgo. Barcelona: Ediciones Gestión S.A.
- Sierra, E. (2015). Estrategias motivacionales con orientación al logro para inducir cambios en el comportamiento laboral de los empleados. (Caso alcaldía del municipio Páez del estado Apure). Tesis de grado de especialista en Planificación Gerencial. Convenio IUFROnt-UNELLEZ, San Cristóbal. 156 pp.

- Solana, C. (2003). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Spulber S. (2010) Promoviendo el desarrollo del Talento Humano. Disponible en el Link: [www.sht.com.ar/archivo/Management/equipo.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/Management/equipo.htm)
- Stoner, (2002). Administración. México: Editorial Trillas.
- Terry G. y Franklin S. (2004). Principios de Administración. México: CECSA.
- Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) (2009). Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales. Barinas.
- Uzcategui E. (2009) La Gerencia Estratégica Colombia Disponible en el Link: [www.monografias.com/trabajos63/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtm](http://www.monografias.com/trabajos63/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtm)
- Vanegas C. (2006). Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. [Documento en línea]. Disponible en el Link: [http:// www.hacienda.go.cr/centro/datos/ Artículos / influencia](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulos/influencia). [Consulta: Agosto, 2016].
- Vroom., V. (2001). Motivación y alta dirección. México: Limusa.

## ANEXO. A. Instrumento de recolección de datos

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



### ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. *Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas Estado Barinas.*

**Autor:** MSc. Leonardo Rondón

**Tutor:** MSc Héctor Urquiola

**Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas y seleccione marcando con una X aquella alternativa de respuesta que de manera inequívoca represente su opinión.

N°	Preguntas dimensionadas	RESPUESTAS				
		N	CN	AV	CS	S
<b>Conocimiento y Experiencia</b>						
1	¿En el programa de estudios avanzados la <b>planificación de actividades</b> claves es realizada a través de procesos claramente establecidos?					
2	¿En el programa de estudios avanzados la <b>toma de decisiones</b> gira en función de los valores y las prioridades?					
3	¿Aquí se practica la <b>participación</b> cuando existen problemas que implican buscar soluciones compartidas entre todos?					
4	¿Aquí siempre el conocimiento y la experiencia pautan la <b>fijación de objetivos</b> ?					
5	¿Aquí se conoce y aplica la <b>comunicación</b> en función de coordinar, entrenar, asesorar y guiar a todos los miembros para que ellos sean los principales comunicadores internos?					
6	¿Aquí se aplican indicadores claves de <b>evaluación del desempeño</b> laboral que ayuden a medir y supervisar el rendimiento?					
7	¿Con el <b>control de actividades</b> la gerencia garantiza la supervisión, revisión y cumplimiento de las mismas?					
8	¿Aquí la modernización profesional privilegia la <b>actualización de equipos y herramientas</b> de última generación?					
<b>Contexto Operacional y Funcional de competencias</b>						
9	¿Se realizan reuniones periódicas en las que puedes manifestar tus puntos de vista sobre lo que está ocurriendo en la organización o empresa en relación a la salud y seguridad					

	laboral?					
10	¿Consideras que el ambiente laboral lo define el Ofrecer a los trabajadores compensaciones y reconocimiento por sus logros?					
11	¿Sabes los líderes gestionar las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo para tu crecimiento profesional?					
12	¿Se ofrece a los trabajadores compensaciones y reconocimientos personal y profesional por sus logros?					
13	¿ Consideras que las políticas laborales y políticas de ascensos actuales mantienen a los empleados interesados y dispuestos a trabajar con empeño					
14	¿Consideras que las políticas laborales y políticas de ascensos te incluyen personalmente a la hora de presentar ofertas y estructurar los equipos de trabajo?					
15	¿Aquí para perfeccionar las relaciones interpersonales es impidiendo discusiones y peleas con los compañeros de trabajo?					
<b>Contexto Organizacional</b>						
16	¿Aquí la estrategia individual y los objetivos se fijan en el hecho de que si no puedes cumplir lo que te has propuesto realizar, debes hacer nuevos planes?					
17	¿Aquí la clasificación en el cargo está en función a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades?					
18	¿Aquí has recibido orientación laboral de servicio para desempeñarte profesional?					
19	¿Aquí has recibido orientación laboral en base a resultados para que te satisfaga tu trabajo?					
20	¿Consideras que desarrollando competencias laborales lograras la adaptabilidad a los cambios?					
21	¿En tu trabajo llevas la iniciativa de poder por ti mismos buscar soluciones?					
<b>Contexto Estratégico Motivacional</b>						
22	¿Aquí el adiestramiento se mide por las habilidades y conocimientos adquiridos y necesarios para alcanzar objetivos, la visión y la misión institucional?					
23	¿Aquí la implementación de estrategias gerenciales son una serie de medidas que se adoptan para conducir la gestión y asegurar que ésta se oriente eficazmente al logro de los objetivos institucionales?					
24	¿Consideras que la detección de necesidad de las estrategias y la aplicabilidad es motivadora					

	para tu trabajo?					
<b>25</b>	¿Aquí la eficiencia y eficacia se incorpora como tarea para medir la capacidad de los trabajadores de lograr objetivos o fines?					
<b>26</b>	¿Aquí en el Programa se han desplegado acciones estratégicas para lograr la Eficiencia y eficacia institucional?					

**Valoración de las alternativas de respuesta**

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Valor</b>
<b>Nunca (N)</b>	<b>0</b>
<b>Casi Nunca (CN)</b>	<b>1</b>
<b>A veces (AV)</b>	<b>2</b>
<b>Casi Siempre (CS)</b>	<b>3</b>
<b>Siempre (S)</b>	<b>4</b>



**ANEXO. C. Validación del Instrumento**

**TÍTULO: ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas Estado Barinas**

**Autor:** MSc. Leonardo Rondón

**Tutor:** MSc Héctor Urquiola

**Datos del Evaluador.**

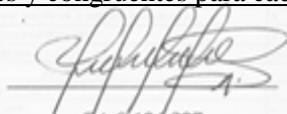
Nombre y Apellido: Magaly Ramona Núñez. Cedula de identidad: 8.134.337

Ocupación: Prof. Tesis II. Investigadora social cualitativa y metodólogo; MSc. en Gerencia Empresarial.

**Instrucciones:** Para cada Ítems escriba una equis (X) dentro de la casilla que usted considere que es la evaluación para cada pregunta.

Ítems	Redacción		Pertinencia		Congruencia		Extensión	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1.	✓		✓		✓			✓
2.	✓		✓		✓			✓
3.	✓		✓		✓			✓
4.	✓		✓		✓			✓
5.	✓		✓		✓			✓
6.	✓		✓		✓			✓
7.	✓		✓		✓			✓
8.	✓		✓		✓			✓
9.	✓		✓		✓			✓
10.	✓		✓		✓			✓
11.	✓		✓		✓			✓
12.	✓		✓		✓			✓
13.	✓		✓		✓			✓
14.	✓		✓		✓			✓
15.	✓		✓		✓			✓
16.	✓		✓		✓			✓
17.	✓		✓		✓			✓
18.	✓		✓		✓			✓
19.	✓		✓		✓			✓
20.	✓		✓		✓			✓
21.	✓		✓		✓			✓
22.	✓		✓		✓			✓
23.	✓		✓		✓			✓
24.	✓		✓		✓			✓
25.	✓		✓		✓			✓
26.	✓		✓		✓			✓

**Observaciones y Recomendaciones:** Existe una redacción coherente de los ítems en función de cada indicador, haciéndolas pertinentes y congruentes para cada dimensión operacionalizada.



C.I. 8.134.337

**Firma:**

**TÍTULO: ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas Estado Barinas**

**Autor:** MSc. Leonardo Rondón

**Tutor:** MSc Héctor Urquiola

**Datos del Evaluador.**

Nombre y Apellido: Fabiola Norellys Concha Cedula de identidad: 11.713.662

Ocupación: Dra. Gerencia Avanzada. Docente activo asociado Unellez.

**Instrucciones:** Para cada Ítems escriba una equis (X) dentro de la casilla que usted considere que es la evaluación para cada pregunta.

Ítems	Redacción		Pertinencia		Congruencia		Extensión	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1.	✓		✓		✓			✓
2.	✓		✓		✓			✓
3.	✓		✓		✓			✓
4.	✓		✓		✓			✓
5.	✓		✓		✓			✓
6.	✓		✓		✓			✓
7.	✓		✓		✓			✓
8.	✓		✓		✓			✓
9.	✓		✓		✓			✓
10	✓		✓		✓			✓
11	✓		✓		✓			✓
12	✓		✓		✓			✓
13	✓		✓		✓			✓
14	✓		✓		✓			✓
15	✓		✓		✓			✓
16	✓		✓		✓			✓
17	✓		✓		✓			✓
18	✓		✓		✓			✓
19	✓		✓		✓			✓
20	✓		✓		✓			✓
21	✓		✓		✓			✓
22	✓		✓		✓			✓
23	✓		✓		✓			✓
24	✓		✓		✓			✓
25	✓		✓		✓			✓
26	✓		✓		✓			✓

**Observaciones y Recomendaciones:** Buena redacción, ítems relacionados y con buena coherencia



**Firma**

**TÍTULO: ANÁLISIS GERENCIAL ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN, PERFIL Y COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS. Caso: Programa de Estudios Avanzados. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. VPDS. Barinas Estado Barinas**

**Autor:** MSc. Leonardo Rondón

**Tutor:** MSc Héctor Urquiola

**Datos del Evaluador.**

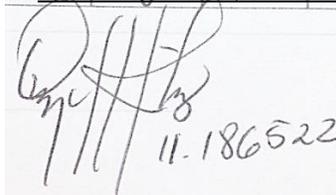
Nombre y Apellido: Ángel Martínez. Cedula de identidad: 11.186.522

Ocupación: MSc. En Gerencia y Planificación Institucional, Docente en el Subproyecto: Recursos Humanos

**Instrucciones:** Para cada Ítems escriba una equis (X) dentro de la casilla que usted considere que es la evaluación para cada pregunta.

Ítems	Redacción		Pertinencia		Congruencia		Extensión	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1.	✓		✓		✓			✓
2.	✓		✓		✓			✓
3.	✓		✓		✓			✓
4.	✓		✓		✓			✓
5.	✓		✓		✓			✓
6.	✓		✓		✓			✓
7.	✓		✓		✓			✓
8.	✓		✓		✓			✓
9.	✓		✓		✓			✓
10	✓		✓		✓			✓
11	✓		✓		✓			✓
12	✓		✓		✓			✓
13	✓		✓		✓			✓
14	✓		✓		✓			✓
15	✓		✓		✓			✓
16	✓		✓		✓			✓
17	✓		✓		✓			✓
18	✓		✓		✓			✓
19	✓		✓		✓			✓
20	✓		✓		✓			✓
21	✓		✓		✓			✓
22	✓		✓		✓			✓
23	✓		✓		✓			✓
24	✓		✓		✓			✓
25	✓		✓		✓			✓
26	✓		✓		✓			✓

**Observaciones y Recomendaciones:** Buena redacción, ítems acorde con cada objetivo e indicador



**Firma**