



La Universidad que Siembra

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

Jefatura de Estudios Avanzados

**MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022.**

Autora: Ing. Heidi Yamnuacelis Mendoza Hernández

Tutor: MSc. Omar Javier Valero Alejo

BARINAS, DICIEMBRE 2022

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”



Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados
Subprograma de Gerencia
Maestría en Gerencia General

**MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022.**

*Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum*

AUTORA: Heidi Yamnuacelis Mendoza Hernández
C.I. V-11.189.847
TUTOR: Omar Javier Valero Alejo

BARINAS, DICIEMBRE 2022



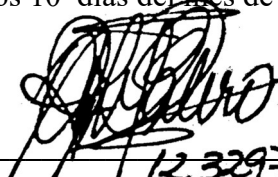
UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación de Estudios Avanzados



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Omar Valero, cédula de identidad N°12.329.797, hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, titulado: **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022**, presentado por la ciudadana: **Heidi Yamnuacelis Mendoza Hernández**, para optar al título de Magister Scientiarum en 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 10 días del mes de Diciembre del dos mil veintidós.



12.329.797
Nombre y Apellido del Tutor
MSc. Omar Valero



Universidad Nacional Experimental de los
Andes Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siembra



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

200
[1958 - 2023]

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 10.00 am del 16 de Febrero del 2023 reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. MSc. Omar Valero (Tutor y Coordinador UNELLEZ)**, **Prof. Dr. Juan Carlos Pérez, (Jurado Principal UNELLEZ)**, **Prof. MSc. Franklin Moya (Jurado principal Externo UBA)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 12.329.797, 15.120.972, 17.659.928, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/98 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA N° 01 ORDINARIA, N°98, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado " **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022.**" presentado por el maestrante **HEIDI MENDOZA HERNANDEZ** titular de la cédula de identidad N°- 11.189.847, con el cual aspira obtener el Grado Académico; **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 firmamos

Prof. Dr. Juan Carlos Pérez
C. I. N° 15.120.972
(Jurado Principal UNELLEZ)

Prof. MSc. Omar Valero.
C. I. N° 12.329.797
(Tutor y Coordinador UNELLEZ)



Prof. MSc. Franklin Moya
C. I. N° 17.659.928
(Jurado principal Externo UBA)

"La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre"
DIRECCION: AV. 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FINAL MODULOS BARINAS II, BARINAS EDO. BARINAS
CORREO: Presav.vpds@gmail.com



Universidad Nacional Experimental de los
Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siembra



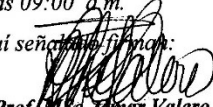
PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL



ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 9.00 am del 07 de febrero del 2023, reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. MSc. Omar Valero (Tutor y Coordinador UNELLEZ)**, **Prof. Dr. Juan Carlos Pérez, (Jurado Principal UNELLEZ)**, **MSc. Franklin Moya (Jurado principal Externo UBA)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 12.329.797, 15.120.972, 17.659.928, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/98 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA N° 01 ORDINARIA, N°98, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022"** presentado por la maestrante **HEIDI MENDOZA HERNANDEZ** titular de la cédula de identidad N°-11.189.847, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia General**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes normativas para la elaboración de Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 16 de Febrero del 2023 a las 09:00 a.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firmamos:


Prof. MSc. Omar Valero.
C. I. N° 12.329.797

(Tutor y Coordinador UNELLEZ)


Prof. Dr. Juan Carlos Pérez
C.I. N° 15.120.972
(Jurado Principal UNELLEZ)




Prof. MSc. Franklin Moya
C.I. N° 17.659.928
(Jurado principal Externo UBA)

"La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre"
DIRECCION: AV. 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FINAL MODULOS BARINAS II, BARINAS EDO. BARINAS
CORREO: Presav.vpds@gmail.com



Universidad Nacional Experimental de los Andes
Unellez
La universidad que siembra



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

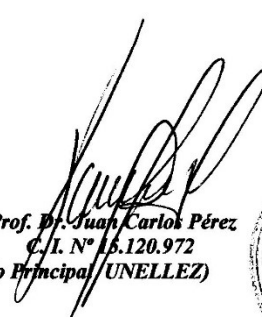
2000
[2000 - 2030]

ACTA DE MENCIÓN HONORIFICA

Al Trabajo de Investigación titulado **"MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022"** presentado por la Maestrante **HEIDI MENDOZA HERNANDEZ, C.I. N° V.-11.189.847**, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en en Administración, mención Gerencia General. APROBAR. El Trabajo de Grado aquí señalado con mención HONORIFICA** de acuerdo a las razones expuestas:

1. Dominio del Contenido y Fluidez en la Profundidad del discurso.
2. Impacto del Tema en la Realidad Gerencial.
3. Originalidad del tema.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Prof. Dr. Juan Carlos Pérez
C.I. N° 15.120.972
(Jurado Principal UNELLEZ)


Prof. MSc. Omar Valero.
C. I. N° 12.329.797
(Tutor y Coordinador UNELLEZ)


Prof. MSc. Franklin Moya
C.I. N° 17.659.928
(Jurado principal Externo UBA)





Universidad Nacional Experimental de los Andes
Unellez
La universidad que siembra



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ



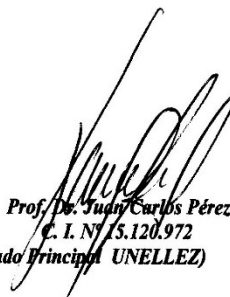
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

MENTIÓN PUBLICACIÓN

Al Trabajo de Investigación titulado **“MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022”** presentado por la Maestrante **HEIDI MENDOZA HERNANDEZ** titular de la Cédula de Identidad N° 11.189.847. **APROBAR.** El Trabajo de Grado aquí señalado con la mención **PUBLICACIÓN** de acuerdo a las razones expuestas:

1. Aporte en el área de gestión por competencias en el Mejoramiento del desempeño Laboral.
2. Pertinencia en el área de la Secretaría General de la unellez para el mejoramiento y formación continua.
3. Relevancia del tema en cuanto a la línea general de investigación.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman en Barinas a los 16 días del mes de Febrero de 2023:


Prof. Dr. Juan Carlos Pérez
C. I. N° 15.120.972
(Jurado Principal UNELLEZ)


Prof. MSc. Omar Valero.
C. I. N° 12.329.797
(Tutor y Coordinador UNELLEZ)




Prof. MSc. Franklin Moya
C.I N° 17.659.928
(Jurado principal Externo UBA)

DEDICATORIA

En la gracia de **DIOS**, todo es posible, no importa las dificultades, los obstáculos, y las adversidades presentadas, siempre y cuando se mantenga la convicción de que lo que Jehová tenga propuesto para cada uno de nosotros, va a fluir como el agua en un manantial, la fe en sí mismo impulsada por el amor de nuestro creador, es fuente de motivación para alcanzar las metas que nos hemos trazado.

Es por ellos que dedico este trabajo a mi familia, que han sido un pilar importante para seguir avanzando, caminando por este sendero del saber, ellos me inspiran para continuar creciendo como profesional y como persona, son el más profundo ejemplo a seguir de constancia y dedicación.

De manera muy especial quiero ofrendar a mis padres, por ser las personas que me inculcaron, principios y valores que me ha llevado a ser la persona luchadora en la que me he transformado.

Entre el medio de melancolía y la distancia también dedico este logro a mis hijos y nietos, unos que han vivido muy de cerca esta experiencia a mi lado y otros que solo me queda contárselas a través de una llamada de Whatsapp, pero sé que desde el lugar que se encuentra, comparte la alegría y el orgullo de ver a su madre lograr otra meta más, esto es para ustedes.

También forman parte de esta dedicatoria mi compañero de vida quien siempre está allí en los momentos bueno y no tan buenos.

Y por último a toda la gran familia de la Universidad que Siembra, la UNELLEZ.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios y a todas aquellas personas que han participado en este estudio como entrevistado. Sin su colaboración absolutamente desinteresada habría sido imposible obtener los datos necesarios para esta investigación. En el ámbito estrictamente académico he de agradecer la ayuda y el apoyo constante de mi Tutor el MSc Omar Valero. Además de su permanente atención para resolver cualquier problema derivado a la elaboración del Trabajo de Grado, ha sido especialmente relevante su actitud profesional, como facilitador de conocimientos enriquecedores, en la dirección de los contenidos teóricos y metodológicos, así como su actitud abierta y acogedora en lo personal.

También quiero extender este agradecimiento de manera muy especial al personal que conforma la Coordinación del Consejo Directivo, adscrita a la Secretaría General, a la Abg. Adelaida Maldonado, Lcda. Haida Rivas, MSc. Yubitza Cuevas y el MSc. Carlos Bustos, quienes han sido parte de la inspiración para realizar esta investigación. Brevemente quiero agradecer a la Secretaría General, por colaborar de manera efectiva a la obtención de la información que permitió el avance de la investigación.

Por otro, quiero manifestar mi gratitud a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, quien me acobijo en su seno como personal administrativo y que además me da la oportunidad de cursar estudios avanzados en la Maestría de Gerencia General, así mismo agradezco a la Coordinación de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS), como también al Subprograma de Ciencias Sociales.

Sin pretender establecer un ranking de agradecimientos, me siento en deuda también con todos los profesores que compartieron sus conocimientos, experiencias, y despertaron en mí la curiosidad intelectual, y de los que fui aprendiendo, en el transcurrir de la maestría teniendo la convicción de que todavía me queda mucho por aprender.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	pp
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE FIGURA.....	vii
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación e Importancia de la Investigación.....	8
Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	9
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes Históricos.....	11
Antecedentes Investigación.....	12
Antecedentes de la Institución.....	18
Bases Teóricas.....	19
Marco Legal.....	47
Operacionalización de Variables.....	51
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	53
Tipo de Investigación.....	53
Diseño de la Investigación.....	54
Población y Muestra	55
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	56
Validez y Confiabilidad de la investigación.....	57
Técnicas y Procesamiento de Análisis de Datos.....	59
IV RESULTADOS.....	60
Modelo Gerencia Basado en el Empoderamiento para el	
Mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la	82
Secretaría General de la UNELLEZ. AÑO 2022	
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
Conclusiones	116
Recomendaciones	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
ANEXOS.....	125
A.- Cuestionario.....	126
B.- Actas de Validación del Instrumento.....	129

C.- Confiabilidad del Instrumento.....	133
D.- Registro Fotográfico	135

LISTA DE CUADROS

Nº		pp
1	Operacionalización de Variables.....	51
2	Modelo Gerencial.....	60
3	Empowerment.....	63
4	Desempeño Laboral.....	68
5	Desempeño Laboral -Evaluación del Desempeño.....	70
6	Desempeño Laboral -Evaluación del Desempeño –Calidad.....	72
7	Desempeño Laboral -Evaluación del Desempeño –Iniciativa.....	74
8	Desempeño Laboral -Evaluación del Desempeño –Equipo de Trabajo.....	76
9	Desempeño Laboral -Evaluación del Desempeño –Organización.....	78
10	Representación de la Observación.....	81

LISTA DE GRAFICOS

Nº		pp
1	Procesos Gerenciales.....	61
2	Empowerment.....	64
3	Evaluación de Desempeño.....	68
4	Responsabilidad y Compromiso.....	70
5	Calidad.....	73
6	Iniciativa.....	74
7	Trabajo en Equipo.....	76
8	Organización.....	78

LISTA DE FIGURAS

Nº		pp
1	El Exterior: Fuente Principal del la Organización.....	91
2	Orientación al Mercado.....	92
3	Liderazgo en el Producto y Servicio.....	93
4	Perspectiva a largo plazo.....	95
5	Construir sobre bases preexistentes.....	96
6	Concentrarse en productos y Servicios conocidos.....	97

7	Dos ideas claras.....	98
8	Fundamento y perseverancia.....	98
9	Proyectar una imagen adecuada.....	100
10	Potenciar sus capacidades.....	101
11	Capacitarse a base de beneficios.....	102
12	Fórmula del éxito.....	103
13	Integrar y motivar.....	106
14	Personal altamente integrado.....	107
15	Integrar y motivar.....	110
16	Autonomía e iniciativa.....	111
17	Sistema de valores e orden superior.....	113
18	Sistema de Valores.....	114



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL**

**MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA
SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022**

AUTORA: Ing. Heidi Y. Mendoza H

TUTOR: MSc. Omar J., Valero A.

AÑO:2022

RESUMEN

Las organizaciones, sin importar el tipo, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que se encuentre establecida. El trabajo de investigación tuvo como objetivo Proponer un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para el mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la UNELLEZ. Año 2022. Se tomó como referencia una serie de antecedentes y bases teóricas que tienen relación con el tema de estudio, así como un contenido conceptual como parte del estado del arte a fin de sustentar y brindar al investigador mayores conocimientos. Por otra parte la naturaleza de la investigación es cuantitativa de tipo descriptivo, con un diseño de campo apoyado de la consulta bibliográfica, como técnica se utilizara la encuesta, la población está conformada por 21 trabajadores, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador. Como conclusión de se determinó que el ambiente organizacional de la Secretaria General de la UNELLEZ, desde el punto de responsabilidades, habilidades, trabajo en equipo, autoridad compartida y el ambiente laboral son elementos que pueden ser reforzados a partir de la adopción del ambiente Empowerment.

Palabras Claves: Modelo Gerencial, Empoderamiento, Desempeño Laboral



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL**

**MANAGEMENT MODEL BASED ON EMPOWERMENT TO IMPROVE THE
JOB PERFORMANCE OF THE STAFF OF THE GENERAL
SECRETARY OF LA UNELLEZ. YEAR 2022**

AUTHOR: Ing. Heidi Y. Mendoza H
TUTOR: MSc. Omar J., Valero A.
YEAR:2022

ABSTRACT

Organizations, regardless of the type, are made up of people and interpersonal relationships occur in order to perform actions that help achieve goals. Trying to understand the impact that individuals, and the structure have on the behavior within the organization, allows to improve its effectiveness and the scope of its objectives, this behavior occurs due to the organizational culture that is established. The objective of the research work was to propose a Management Model based on Empowerment for the improvement of the Labor Performance of the Staff of the General Secretariat of UNELLEZ. Year 2022. A series of antecedents and theoretical bases that are related to the subject of study were taken as a reference, as well as a conceptual content as part of the state of the art in order to support and provide the researcher with greater knowledge. On the other hand, the nature of the research is quantitative of a descriptive type, with a field design supported by bibliographic consultation, the survey will be used as a technique, the population is made up of 21 workers, the choice of members for the study will depend on a specific criterion of the investigator. As a conclusion, it will be extended that the organizational environment of the General Secretariat of UNELLEZ, from the point of responsibilities, skills, teamwork, shared authority and the work environment are elements that can be reinforced from the adoption of the Empowerment environment.

Keywords: Management Model, Empowerment, Job Performance

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios, debido a la necesidad de mejorar. Así mismo, la estabilidad de las organizaciones en el tiempo dependerá en gran parte de la capacidad, competencias y conocimientos de sus trabajadores, por esto las organizaciones deben de contar con trabajadores competentes, por ende, para poder saber si el personal está cumpliendo con sus funciones de acuerdo a sus cargos en pro del buen desempeño laboral.

De tal manera que para que exista un buen desempeño laboral, se tiene que tomar en cuenta factores como el liderazgo de la gerencia, la cooperación, el trabajo en equipo, cultura y clima organizacional, entre otros aspectos, que de una u otra forma inciden en el trabajador al momento de desempeñar sus funciones o actividades, dentro de una organización con el propósito de cumplir a cabalidad con los objetivos institucionales, es por ellos que Quintero y otros (2019), mencionan que la persona o servidor, cuando trabaja en equipo y responde en el cumplimiento de metas y resultados con total libertad incluso en las decisiones que toma, necesita ser entrenado y recibir el fortalecimiento de capacidades que logre involucrarse en la selección de sus responsabilidades, crear ambientes de trabajo integrales, compartir información, establecer sus propios objetivos a donde quieren llegar utilizando todas sus capacidades y destrezas, con un nivel de confianza elevada por parte del equipo de trabajo, al final obtendrá el reconocimiento por el éxito alcanzado y estímulo por su alto desempeño laboral.

Por lo tanto Chiavenato (2011) menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el trabajador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad. Así mismo, Milkovich&Boudreau (1994) afirman que el desempeño laboral está ligado a las características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas.

En este sentido, el acelerado cambio en el contexto de las organizaciones, presume

que, más que vivir en una época de cambios, se vive un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto constantemente creciente para las organizaciones, donde solo las mejores preparadas podrán asegurar su supervivencia; repetidamente se ha probado, que estar mejor preparado significa simple y llanamente, contar con un talento humano integrado, formado, motivado, comprometido, que aplique todo su potencial al logro de los objetivos organizacionales.

En medio de todo este sumario de innovación y cambios organizacionales, en el sector público y privado venezolano, se busca favorecer a la perspicacia de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, por lo que este siglo XXI en las organizaciones públicas, deben existir gerencias más proactiva, impulsadoras de cambios y desde luego, que los sepa interpretar, además de mucha creatividad e innovación, con vastos conocimientos administrativos, gerenciales y de liderazgos, adaptados a la realidad y demandas de los trabajadores, en donde la calidad, y la productividad son ventajas significativas dentro de la organización, caracterizados por las actitudes y conocimientos positivos en pro del éxito organizacional.

El desempeño laboral es una disciplina que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, especialmente, el principal motivo de estudiar este término por parte de las organizaciones es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas, es por ello que resulta imprescindible conocer el desempeño laboral.

De tal manera que el presente estudio se abordará el tema sobre un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para el Mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” el cual estará estructurado en tres (03) capítulos.

CAPÍTULO I: El Problema, conformado por el planteamiento del problema,

objetivos de la investigación, la justificación y los alcances y limitaciones.

CAPÍTULO II: Marco Teórico, que comprende; antecedentes históricos, antecedentes de la investigación, antecedentes de la institución, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos, sistema de variables y operacionalización de variables.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico, el cual hace referencia al; Tipo de Investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, Técnica de análisis de datos.

Capítulo IV: Análisis de los resultados, capítulo en el que se registran los datos con la respectiva interpretación según el soporte de la información obtenida a través de el instrumento aplicado, los cuales se representan en cuadros y gráficos estadísticos.

CAPÍTULO IV: Interpretación y análisis de los resultados

Modelo Gerencia Basado en el Empoderamiento para el Mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la UNELLEZ. AÑO 2022

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo cambia con rápida e increíble intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud y la rapidez de hoy, varios factores han apoyado a este fenómeno, como son los cambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, demográficos y ecológicos, entre otros, que actúan de manera conjunta y sistemática en un campo dinámico de fuerza, para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

Es por ello que en la actualidad las organizaciones cobran vital importancia, pues se convierte en un sistema generador de logros de objetivos, a través de acciones gerenciales que permitan innovar, visionar y crear como un rasgo fundamental para la producción de los cambios organizacionales, esto también determinado por aporte del talento humano, tomando en cuenta el talento de cada individuo para construir una metodología de trabajo.

De tal manera, que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, impulso, creatividad y coherencia, las dos partes sostienen una relación de mutua dependencia que les permiten obtener beneficios recíprocos. Por consiguiente es indicado abordar una temática que toda organización debe tener presente para el desarrollo productivo y la prestación de servicio de una organización como es establecer modelos gerenciales basados en el empoderamiento para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

Al hacer referencia del desempeño laboral, se establecen diversos factores fundamentales tales como la cultura y clima organizacional, motivación, incentivos, bienestar laboral, entre otros aspectos. La adaptación del hombre a su medio ambiente de trabajo, es objeto de estudio, ya que es una necesidad primordial, ofrecer al

trabajador buenas condiciones de trabajo, que permitan a los individuos ejecutar sus actividades con la mayor eficiencia y eficacia posible. Por consiguiente el desempeño de los trabajadores siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón es de interés para la alta gerencia los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo.

En este sentido, el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores los cuales son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.

Es por ello que este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo; considerándose el desempeño laboral como el resultado de la conducta de los trabajadores frente a las actividades propias de sus funciones o cargos, sus atribuciones, tareas y actividades.

En este contexto, resulta importante poder brindar bienestar a los trabajadores de eso depende un mejor desempeño laboral. En Venezuela actualmente se presenta una serie de situaciones socioeconómicas que repercuten en los trabajadores y aunado a ello la pandemia mundial que ha causado estrago en el mundo entero, estos dos factores influyen en las organizaciones y por ende en el desempeño laboral, siendo esta una disciplina que desde hace mucho tiempo se viene estudiando sobre todo en el campo de la psicología organizacional para generar las mayores ventajas competitivas, pero esto no presenta una estructura adecuada si no se tiene en cuenta que al talento humano se le debe brindar un ambiente laboral bien consolidado que cree una satisfacción, por lo que Wright y Davis (2003) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”, siendo influyente en su desempeño laboral. A su vez, (Chiavenato, 2019), indica que la función principal de la administración es

hacer de las organizaciones, negocios exitosos, altamente competitivos y sostenibles en el tiempo. Establecer objetivos en la empresa, permitirá que sus líderes puedan determinar la línea de acción a seguir para cumplir con las metas.

Las organizaciones de carácter público con la situación socioeconómica y de estado de emergencia de salud, se han visto afectadas en relación al desempeño laboral de sus trabajadores y entre estas se hace mención a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”-UNELLEZ, ubicada en el estado barinas, la cual tiene como razón social la prestación de servicio, con espíritu educativo en la formación de profesional en diferentes carreras de pregrado y a nivel de estudios avanzados.

En este orden de ideas, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”-UNELLEZ, así como en el resto de las organizaciones o instituciones públicas, se ven afectadas por el índice considerable de deserción de trabajadores, reflejándose ausentismo, desmotivación, insatisfacción, bajo rendimiento, pérdida del sentido de pertenecía, entre otros aspecto importantes para el logro de objetivos institucionales. El aspecto económico es el principal factor influye en el tema de estudio, los salarios bajos, la inflación, el poco poder adquisitivo, han influido en el abandono de puestos, el incumplimiento a la jornada de trabajo, esto ha sido como una gota de agua que poco a poco va llenado el recipiente hasta derramar.

Este literal ejemplo, coloca a esta casa de estudio como el recipiente que mediante los elementos influyentes se derrama con las generalidades reflejadas en esta problemática. Por consiguiente la Secretaria General de la UNELLEZ, se ve afectada en la efectividad de sus procesos y la prestación de servicio, los cuales son percibidos por la comunidad universitaria y público en general, haciéndose en manifiesto la mala atención, el retardo de los procesamiento, poca capacidad de respuesta, entre otros.

Así mismo, se puede ser muy puntual al determinar que la actual situación ha causado una inestimabilidad psicológica-emocional en los trabajadores que desde el aspecto familiar hasta el laboral, van manifestando conductas desfavorables en su

rendimiento productivo, la mayoría de los trabajadores arrastran con los problemas familiar y sus necesidades, lo que perturba su buen desempeño, y como se señaló anteriormente la relación trabajador-organización debe ser muy estrecha para garantizar alcanzar beneficios que favorezcan ambas partes.

Por consiguiente mediante la situación presentada dentro de esta institución educativa a nivel superior, en cuanto a los factores relevantes que influyen en el tema, se pretendió la producción de un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para el Mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaría General de la UNELLEZ, año 2022, de allí que surge las siguientes interrogantes que orientan la investigación:

¿Cómo es el desempeño laboral del personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ?

¿Cuáles son los indicadores de evaluación aplicados al Personal para medir el Desempeño laboral de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ?

¿Cómo el empoderamiento incidirá en el Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ?

Objetivo de la Investigación.

Objetivo General.

Proponer un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para el Mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la UNELLEZ. Año 2022.

Objetivos Específicos

Conocer la situación actual del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales

Ezequiel Zamora, UNELLEZ.

Identificar los Indicadores de Evaluación al Desempeño aplicados al personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ.

Elaborar un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para el Mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ.

Justificación de la Investigación

La gerencia es una actividad que implica diversas responsabilidades, donde identificar las competencias del personal es muy importante para ubicarlas en su puesto de trabajo, destacar sus conocimientos, habilidades y destrezas como parte del talento individual de los trabajadores. El desempeño laboral es un tema muy importante en las organizaciones, ya que de él depende la productividad, los procesos, la calidad en la prestación del servicio de la misma, además marca el nivel de competencia y el continuo mejoramiento del ambiente de la organización, para alcanzar los objetivos institucionales.

En este sentido, es hacer que cada trabajador desarrolle en su accionar profesional un crecimiento acorde a las necesidades de las organizaciones y las de él mismo, creando vínculos y relaciones con su ámbito laboral en la búsqueda de las metas propuestas por la organización. Como es de conocimiento para que el personal de una institución pueda trabajar a gusto debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira a su alrededor y entender el ambiente donde se desenvuelve como parte de la organización, lo cual indica que un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definido por el desempeño laboral donde influye la apreciación que tengan los trabajadores con la misma.

Por consiguiente el desempeño laboral es determinado por la motivación,

satisfacción, el sentido de pertenencia, el clima laboral, entre otros aspectos claves decisivos haciendo del empoderamiento un generador de acciones gerenciales que permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores; reconocer el trabajo realizado por los empleados debe ser una actividad constante que incida en la motivación del mismo para querer hacer mejor las cosas cada día a partir de la manera como se recompense el esfuerzo y desempeño.

En este sentido, la investigación constituye un aporte práctico ya que facilito información valiosa para la solución concreta de problemas existentes del personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”-UNELLEZ, relacionado con el desempeño laboral de los trabajadores y como este repercute en la organización. Es muy importante resaltar que éste estudio puede servir de fundamento para aplicar y poner en práctica un modelo de empoderamiento con acciones que proporcione, crecimiento profesional y liderazgo, mediante un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de las actividades de la Organización de una manera eficiente.

Desde el punto de vista social, contribuir a mejorar dicho aspecto podrá optimarla efectividad y el comportamiento de los trabajadores para ofrecer mejores servicios, así como también aprovechar los aportes de este estudio para conseguir cambios en otras instancia y direcciones de la UNELLEZ. Así mismo con los resultados obtenidos mediante la investigación, se realizó un marco referencial que apoyará a otras investigaciones, por otro lado justifico la línea de investigación del Sub Proyecto Recursos Humanos de la Maestría Gerencia General de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social.

Alcances y limitaciones

Alcances

Por medio de la presente investigación, se pretendió adquirir el mayor número de información en lo que respecta al desempeño laboral del personal de la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales

“Ezequiel Zamora”-UNELLEZ, lo cual va a estar ajustado a las fuentes, efectos y resultados de la situación existente en la institución, para que en función de ello promover un modelo que conlleve a estrategias y acciones que estuvieron dirigidas a solventar la problemática existente. Por ello, Mazor y Melian (2017) recomiendan un mayor empeño en enfocarse en las personas, desde su primer contacto, hasta su retiro. Para esto, es necesario replantearse un rediseño del lugar de trabajo y enfocarse tanto en el bienestar, como en sistemas de productividad.

Limitaciones

La constante rotación de personal en lo que respecta a personal directivo y gerencial conlleva a cambios también de personal que laboran en las direcciones y son el personal más antiguo el que brinda la información que nutrirá la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes Históricos

Según la historia del desempeño laboral, surge inicialmente en china con la figura de los emperadores de la Dinasta Wei quienes tenían la figura del llamado “Valor Imperial”, quien era la persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la corte; esto se trataba de un modo de comprobar el rendimiento y de verificar que cumplieran fielmente con las funciones que les eran asignadas sin desviarse y evitando ineficiencias.

Al termino desempeño laboral en la primera etapa se le denomino descripción de puestos, posteriormente se ha convertido en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva y actualmente el desempeño laboral actúa como piedra angular para el desarrollo de la efectividad y éxito en las organizaciones. En la primera etapa de evolución del desempeño, esta fue utilizada a finales del siglo XIX (Naranjo, 2012). Strauss (1981) citado por (Herrera, 2016), enfatiza que se otorga importancia a los acontecimientos y méritos de los oficiales, quienes presentaban sus informes en el tiempo determinado a sus subordinados, más adelante en los Estados Unidos surge la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento para las batallas por lo cual se tenía que designar a cada quien en su puesto de acuerdo al esfuerzo físico que ellos demostraban; en tal sentido Fernández (1995) citado por (Iranzo, 2017) en este periodo se comienza a valorar al desempeño laboral, sin embargo aún no se le conocía con ese nombre para ese entonces se denominaba descripción de puestos.

Por otra parte, Maristany (2000) afirma que el termino desempeño laboral surge a principios del siglo XX en Estados Unidos y se aplicó por primera ocasión a los vendedores contratados por el gobierno; de la misma manera se empleó al ejército de los EE.UU en el año 1916, argumenta Owen (1989) citado por (Panaifo, 2015) quien

fue uno de los pioneros en usar el término del desempeño laboral, el método que utilizó consistía en la asignación de un jefe por cada trabajador para realizar informes basados en el desempeño de cada individuo, así como también asignaban colores en relación al nivel de rendimiento que demostraban.

Siguiendo el orden de idea Méndez (2000), señala que el termino desempeño laboral en el transcurso de los años se ha transformado en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, sin olvidar que los trabajadores necesitan una retroalimentación en función al resultado obtenido ya que al tener conocimiento de su nivel de eficiencia estos puedan sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que trabajan, así como también actúa como un método de soporte para los trabajadores

En este sentido se puede señalar que el desempeño laboral es una disciplina que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, y el principal motivo de su estudio es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas, es por ello que resulta imprescindible conocer el desempeño laboral.

Antecedentes de la Investigación.

Este capítulo a través de la revisión bibliográfica forjada por la investigación, se seleccionaron diversos trabajos relacionados con Modelos Gerenciales, Empoderamiento y Desempeño Laboral, los cuales disponen información importante para el desarrollo del tema en estudio.

En el trabajo de investigación realizado por Pérez, A (2018), para obtener su Título Magister en Administración Mención Gerencia General, el objetivo principal fue desarrollar un modelo gerencial para el mejoramiento del área administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, apoyado en un diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible. Para la recolección de información se utilizó una encuesta y como instrumento, un cuestionario contentivo de 17 ítems de tipo dicotómicos, con alternativas de respuestas: sí y no; la validez del instrumento se realizó a partir del juicio de expertos

y la confiabilidad a través de la prueba Kuder Richardson (20), arrojando como resultado un coeficiente de 0,91 siendo este un índice altamente confiable. A los resultados obtenidos, se presentaron dando uso a la estadística descriptiva porcentual, con el cálculo de frecuencias y porcentajes, los cuales se presentaron en tablas. Se describieron y analizaron los datos obtenidos luego de aplicar el instrumento y se obtuvo como conclusión que dentro de la empresa en estudio no se manejan eficientemente los pagos, no se desarrollan políticas orientadas a medir la gestión de riesgos financieros, no se diseñan acciones para el manejo eficiente de esta área, además existe un desconocimiento sobre lo que son los modelos gerenciales y la planificación estratégica, lo que ha traído como consecuencia que no se tomen las decisiones acertadas y que no exista seguimiento, control y evaluación sobre lo planificado y la consecución de los objetivos priorizados, lo que ha afectado el buen desempeño y la garantía para el mejoramiento de los procesos gerenciales de la misma.

De acuerdo con el autor los modelos gerenciales son base importante dentro de una organización para comprender la realidad de la misma y así tomar las mejores decisiones a la hora de diseñar su planificación estratégica para alcázar los objetivos propuestos, ya que como es de saber, los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que son aplicables en la dirección y desarrollo de los sistemas y procesos, es una tendencia donde las organizaciones buscan involucrarse de nuevas estrategia, promocionar la creatividad y la innovación. En este sentido se apreció la afinidad de la investigación con el tema en estudio por lo que se direcciona hacia un modelo gerencial basado en el empoderamiento para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Por su parte Quevedo, M (2019) en su trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada, afirma que el empowerment o empoderamiento es una estrategia que consiste en delegar poder, autoridad a los subordinados y transmitirles que son responsables de su propio trabajo, maximizando las capacidades, destrezas, habilidades y competencias del talento humano por medio de escala lineal o circular, a través de liderazgo, motivación, comunicación,

compromiso, toma de decisiones, resolución de conflictos en las organizaciones gerenciales y educativas. El objetivo general fue analizar el empowerment como método para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Metodológicamente es una investigación cuantitativa, tipo descriptiva con un diseño de campo. La población estuvo conformada por los 10 residentes o estudiantes del postgrado, el tipo de muestra fue censal. Las teorías de soporte fueron; teorías de empoderamiento, motivación de Herzberg y liderazgo transformacional. La recolección de datos se realizó con la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario cerrado tipo Lickert con 20 ítems y 4 respuestas policotómicas (siempre, casi siempre, casi nunca, nunca). La validez se realizó mediante juicios de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente de Cronbach, con un resultado de 0,93. Los resultados se procesaron porcentualmente y presentaron a través de tablas y gráficos estadísticos, según los ítems y dimensiones estudiadas, como conclusión, en el postgrado, el empowerment no se cumple y no se realizan equipos de alto desempeño, corroborando que el empowerment y sus características aplicadas correctamente son importantes para formar equipos de alto desempeño en organizaciones gerenciales, educativa y de salud. Se recomendó instruir a los miembros del postgrado, acerca del empowerment para conformar equipos de alto desempeño.

Como se indica en lo expresado por el autor, el empoderamiento es una estrategia que pretende dar poder o autoridad a los trabajadores con el propósito de que estos puedan tomar las mejores decisiones, ser capaces de resolver situaciones sin tener dependencia de un superior que apruebe las acciones a realizar, esto conlleva a que el trabajador utilice toda su inteligencia, despierte su creatividad, sea más innovador e intuitivo, involucrándose de la mejor manera en los procesos organizacionales y fomenta un mayor desempeño laboral, por lo que hace a esta investigación estrechamente relacionada con el tema en estudio.

Molina, D (2020), en su trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gestión de Talento Humano de la Universidad Internacional SEK del Ecuador, titulado Identificación de los Factores de Riesgo Psicosocial para Mejorar el

Desempeño Laboral de los Trabajadores durante el periodo 2021-2021. La investigadora en su trabajo realizo la evaluación de riesgo psicosocial a una empresa del sector industrial agro-veterinario, textil, alimenticio y la construcción a través de la aplicación de la encuesta y metodología del Ministerio del Trabajo del Ecuador , el objetivo principal fue diseñar un plan de intervención de factores de riesgo psicosocial, para de esta manera minimizar los posibles efectos a la salud de los trabajadores, así como ayudar a la organización a contar con trabajadores más comprometidos con el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. El objetivo anteriormente planteado toma en consideración los nuevos esquemas de liderazgo en las organizaciones mediante los cuales los trabajadores ya no son considerados como recursos intercambiables sino al contrario son talentos que ayudan a cumplir las metas organizacionales planteadas de ahí la importancia de que se plasme la primera evaluación psicosocial en la organización que contribuirá a mejorar el clima laboral así como las perspectiva de crecimiento profesional de los colaboradores. Complementado este estudio se elaboró una encuesta de medición de clima laboral que pretende tomar en consideración los hechos y efectos psicosociales relacionados con la pandemia Covid-19 para lo cual se establecieron 7 dimensiones : autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez, apoyo, los resultados obtenidos de los dos encuestas realizadas pretenden conocer cuáles son las posibles afectaciones a la salud así como los efectos que puede generar a nivel estructural de la organización. De esta manera se podrá proponer planes de acción y mitigación para cada uno de los factores evaluados dentro de los análisis planteados.

La investigación señalada guarda relación con el tema en estudio, ya que al hablar de factores psicosociales estos se refieren aquellas condiciones presentes en una situación laboral estrechamente relacionada con la organización del trabajo y su entorno social. La investigadora aplico una evaluación de factores de riesgos psicosociales para poder determinarlos mismos bajo los efectos negativos que son influidos por la situación de Pandemia por Covid-19 y así minimizar los riesgos de salud en los trabajadores con el fin de mantener una mayor productividad, propiciando un adecuado clima organizacional, lo que identifico la investigación

desarrollada y la influencia que tienen estos aspectos con el Desempeño Laboral.

Por su parte Acevedo, S y Contreras, M (2021), en su tesis para optar al título de Magister en Recursos Humanos y Gestión Organizacional en la Universidad Continental de Huancayo Perú, titulada Satisfacción y Desempeño Laboral de los Docentes con Carga Administrativa de la Universidad Continental Sede Huancayo. Este trabajo tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la satisfacción y el desempeño laboral de los docentes con carga administrativa de la Universidad Continental sede Huancayo. La investigación es de carácter cuantitativo, en la que se empleó el método descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental, la población y muestra estuvo conformada por 68 docentes con carga administrativa. Donde se concluyó que existe una correlación positiva alta entre ambas variables, indicando que, a mayor satisfacción laboral de los docentes con carga administrativa, se evidencia que el desempeño laboral también será alto; existe una relación positiva alta, entre la dimensión significación de la tarea y el desempeño laboral, existe una relación moderada entre la dimensión condiciones de trabajo y el desempeño laboral, existe una relación moderada entre la dimensión de reconocimiento personal y/o social y el desempeño laboral; por último, se demuestra que existe una relación moderada, entre la dimensión beneficios económicos y el desempeño laboral.

El trabajo antes descrito, se relacionó con la investigación, ya que ambas se enfocaron en el logro de objetivos organizacionales y la importancia que tiene la satisfacción laboral para elevar el desempeño laboral, ya que mediante esta dos variable se presentó una actitud positiva en los trabajadores, lo que muestra un grado de conformidad de los mismos al realizar sus actividades cotidianas, se puede decir que esto es un factor muy importante que está implícito en la puesta en marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

En el mismo orden de ideas López, A (2021), en su trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, con el trabajo titulado Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta Metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Dentro de este trabajo se determinó que el trabajo

administrativo es de vital importancia en un negocio comercial y de servicios, más aún si los trabajadores están constantemente en contacto con el cliente objetivo. El identificar rápidamente si existen dificultades entre los colaboradores y los jefes departamentales o si el personal le falta alguna capacitación es fundamental en un mercado tan competitivo como el servicio educativo superior, por lo tanto, es prioritario el identificar y solucionar rápidamente dichos problemas. Estas situaciones pueden llegar al punto de dañar el Clima Organizacional provocando efectos negativos en el desempeño laboral dando como resultado una mala atención al cliente, como la entrega tardía de informes o conflictos entre compañeros de trabajo.

Por tal motivo, esta investigación busco determinar la relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. Para contestar nuestra pregunta de investigación se procedió a desarrollar una encuesta para métrica de 30 preguntas al personal que fueron un total de 51 colaboradores, la encuesta estaba dividida en tres partes, la primera busca identificar las características demográficas y sociales, la segunda son preguntas relacionadas con la variable Clima Organizacional con las dimensiones de: Comunicación, Motivación, Liderazgo y Trabajo en equipo. La tercera parte son preguntas que se relacionan con la variable dependiente que es Desempeño Laboral. Se desarrolló una investigación de tipo correlacional con datos cuantitativos ya que se aplicó la escala de Likert, además, se utilizó el programa estadístico SPSS de IBM con la finalidad de obtener un análisis de varianza categóricas unidimensional con tablas de frecuencia y bidimensional con tablas de contingencia.

Como conclusión podemos afirmar que existe una relación entre las variables Clima Organizacional y el Desempeño Laboral y dicha relación es positiva lo que significa, si hay un aumento de la variable independiente también hay un aumento de la variable dependiente. Se propone un plan de mejora que ayudará a los colaboradores del área de administración a mantener un nivel alto de Clima Organizacional, de esta forma se garantizará un buen desempeño laboral beneficiando a la institución y sus clientes objetivos.

En el caso de esta investigación la población objeto de estudio fue el personal de

de una Universidad, es pacíficamente de la Secretaria General de la UNELLEZ, lo que hace una estrecha relación con el tema de estudio, tomando en cuenta la importancia que tiene este talento humano en el desarrollo de las actividades universitarias, y se enfocó en el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, donde prevalece la influencia de las dimensiones Motivación, Liderazgo y Trabajo en Equipo, tomando en cuenta la importancia que ejercen las misma en la actuación cotidiana. Cabe resaltar el papel que juega la gerencia para infundir acciones que conlleven a establecer ambientes de trabajos positivos, integrales y participativos para la construcción de potencialidades y actitudes del talento humanos que garanticen el crecimiento fusionado organización-trabajador.

Antecedentes de la Institución.

Historia de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales

En la época de los años de mil novecientos setenta (1970), en Venezuela producto a la democratización de la educación básica trajo como consecuencia la demanda de estudios superiores en todo el país. Este auge que conllevo al interés de las personas en seguir capacitándose origino medidas que permitieran el desarrollo en la región de los llanos occidentales venezolanos, lo que al mismo tiempo motivo la creación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”- UNELLEZ, institución educativa forjada bajo la concepción de universidad rural, para la producción y atención de diferentes rubros productivos del área.

De tal modo que en diciembre de 1974, se crea la comisión organizadora de la UNELLEZ, cuyo objetivo fue adelantar estudios de factibilidad, organización, funcionamiento y desarrollo de la institución. Esta comisión organizadora estuvo integrada por Manuel V. Benezra (presidente), Humberto Jiménez, Carlos Muñoz Oraa, Ricardo Valderrama, Antonio J. Álvarez, Gilberto Cárdenas, Alfredo Ducharne, Juan Pedro del Moral, Antonio Aranguibel, Félix Morales Bueno y Francisco Manzanilla, a quienes se agregó posteriormente Felipe Gómez Álvarez.

Seguidamente en abril de 1975, se entregó al Ejecutivo Nacional el informe

correspondiente, cuya conclusión se centraba en torno a la misión que debía cumplir esta universidad: facilitar los conocimientos, las técnicas y las prácticas para el desarrollo agrícola de la región, que apunten hacia mayores niveles de producción y productividad, tomando en cuenta el bienestar socioeconómico de sus habitantes. El 7 de octubre de 1975, es la fecha que trajo consigo la creación oficial de la UNELLEZ (decreto 1.1.78 del Presidente de la República), cuyo primer equipo rectoral estuvo encabezado por el doctor Felipe Gómez Álvarez, mientras los ingenieros agrónomos Humberto Jiménez e Israel Tineo Gamboa, quienes se desempeñaban como vicerrectores encargados de la organización y estructuración de la universidad. Consecutivamente se incorporaron como vicerrectores de área el ingeniero agrónomo Pedro José Urriola Muñoz y los Economistas Martín Ramírez Blanco y Juan Rivera Galvis.

Con los grandes avances impulsados por estas autoridades en abril de 1977, inician estudios superiores los primeros 509 estudiantes regulares de la UNELLEZ, en carreras técnicas que empezaron a dictarse a partir de febrero de 1980, ofreciendo a los bachilleres otra alternativa de capacitación. En la actualidad esta casa de estudios ofrece una amplia oferta académica a nivel de pregrado y postgradoevolucionado y rebasando expectativas, con la integrando carreras como veterinaria, enfermería, meteorología, entre otras.

Bases Teóricas.

Las bases teóricas constituyen los diversos conceptos y postulados concernientes a los aspectos generales en los que se basa una investigación, en el presente estudio estuvo conformado por la consulta, análisis de los fundamentos teóricos involucrados con la actividad lúdica para el fortalecimiento del aprendizaje en el pensamiento lógico matemático, así como también las bases legales, definición de términos básicos, definición y operacionalización de variables.

Modelo Gerencial

Los modelos gerenciales según refieren Monge y Zhunio, (2013), se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas o instituciones adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión (p.44).

De tal manera que siguiendo la idea de los autores se puede señalar que estos modelos pueden ser apreciados como instrumentos de gestión en busca de la resolución de problemas en las organizaciones o empresas.

Organización

Para Reyes, A (2007) la Organización “es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 276).

Entendiendo lo planteado por Reyes, la organización consiste en ordenar las actividades a realizar, con la finalidad de identificarlas y clasificarlas, esto dará a la gerencia una mayor claridad en la toma de decisiones, priorizando según las necesidades, aquí existe una interacción coordinada entre una y más personas con intercambio de ideas, para medir los recursos materiales, humanos y el ambiente con el propósito de alcanzar los objetivos, estructurar la organización, coordinar y delegar responsabilidades.

Por consiguiente la organización es el diseño de la estructura formal de una institución u empresa en donde se establecen las funciones a desempeñar, los niveles jerárquicos y de autoridad de acuerdo con los objetivos y las actividades que se

planteen en la misma. Por lo que se puede identificar el concepto con la presente investigación, ya que el mismo sirvió como apoyo para comprender como está estructurada organizacionalmente la Secretaria General de la UNELLEZ.

Gerencia

En cuanto a la Gerencia según Drucker (2000), citado por Gutiérrez, J (2019), menciona que “existen tres tareas principales que debe desempeñar el gerente en su función: cumplir el propósito y misión de la empresa, hacer productiva la labor y que el trabajador se sienta realizado, y dirigir los impactos y las responsabilidades sociales”.

Por otra parte, Chiavenato (2002), citado por Pernía A, (2008, p.60) precisa a los gerentes como: Responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y de tecnología para conseguir determinados objetivos.

Es por ello que el autor Mahon, sostiene que la acción gerencia constituye en una labor armonizadora de los esfuerzos de las personas en la empresa; es por lo tanto un proceso social que implica la responsabilidad de planificar y regular acciones a fin de cumplir un objetivo o tarea determinada. Esto exige que el gerente se desempeñe como guía, logre la integración, motivación y supervisión del personal que compone la empresa para que realice sus operaciones de una manera eficiente y productiva.

En este sentido los gerentes o directivos de las organizaciones deben estar en constante actualización de conocimientos, renovación de habilidades, competencias y actitudes, con el propósito de saber afrontar situaciones que requieran cambios en la organización según sean sus objetivos, así como en el clima organizacional y de esta forma saber combatir situaciones inesperadas que permitan el crecimiento de la organización y sus trabajadores, lo aquí señalado contribuyo con la investigación ya que se generó conocimientos en cuanto a la línea de investigación planteada.

Dirección

Dentro de este contexto Ponce A, (obcit), expresa que la dirección es:

Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que cumpla en forma adecuada todas las ordenes emitidas (p. 384)

Con lo anterior expuesto Fayol define la dirección indirectamente al señalar que una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo marchar: Tal es la misión de la dirección, laque consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

Control

Según Robbins y Coulter (2014), el control “es el proceso que consiste en supervisarlas actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p. 266).

De acuerdo con el análisis que realiza De Zuani (2005), el término controles de uso frecuente, se utiliza al expresar que algo o alguien ha sido objeto de una corroboración, examen, verificación, inspección, revisión o supervisión. En relación con esto, controlar implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividad es de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados por la dirección.

Es por ello que el control es fundamentalmente información que permite la corrección oportuna de las desviaciones de las acciones a realizar con respecto al a planificación. También este se conoce como el conjunto de actividades que tiene como objetivo hacer realidad una serie de hechos deseados, teniendo presente que un proceso de control eficaz garantiza que las actividades se desarrollen de tal modo que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.

Evaluación

Dentro de este concepto Alba Guzmán (1992), citado por García, T (2013), señala que:

La evaluación implica comparar la realidad con el deber ser, motivo por el cual los supuestos son indispensables, sólo que en vez de apoyarlos solamente con opiniones, deben también validarse con datos. Al conformarnos únicamente con calificar, no se obtiene la retroalimentación para la mejora del proyecto o programa en el que se está trabajando (p.98).

Por lo antes expuesto se entiende la evaluación como un proceso que permite llegar a un juicio, así como valorar los resultados obtenidos en relación a los objetivos; el autor García Ramos opina sobre la evaluación, que esta es una actividad o un proceso para la identificación, recolección y tratamiento de datos, con el objetivo de hacer una valoración y luego proceder a la toma de decisiones.

Plan

En cuando al Plan Chandler (2011), expresa que este es:

Un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados (p. 46).

Planificación

Al hacer referencia sobre planificación esta se define según Espinoza V, (1986) como “una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados

para su obtención” (p. 17). Por su parte Reyes, A (obcit), señala que la planeación consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinaciones de tiempos y de números necesarios para la realidad” (p. 244).

Es por ello que la planificación facilita estándares o indicadores de control que permiten medir el desempeño laboral. De tal manera que planificación conlleva al establecimiento de metas, así como; a la elección de algunos medios para el logro y alcance de los objetivos planteados. Al no ser suficientes los recursos, se hace necesario establecer estrategias y prioridades, determinar objetivos mediatos e inmediatos y formular una serie de pronósticos sobre una situación determinada.

Planificación estratégica

En cuanto a la Planificación Estratégica Sallenave (2012), afirma que “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” (p.68).

Por consiguiente en planificación estratégica como proceso toma en consideración las decisiones actuales, la definición de metas, los objetivos, políticas y la diversificación de estrategias para impulsar los planes que permitan desarrollar las actividades en pro de alcanzar las metas en corto, mediano y largo plazo, con el propósito de poder visualizar el futuro y detectar posibles problemas en busca de soluciones.

Gestión y Dirección del Talento Humano

Según Abril, M. (2018), este hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e

innovación y los procesos de negocios (p. 51).

Empoderamiento o *Empowerment*

Para Johnson (2008), es “el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de confiarles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p 185). En otras palabras, significa empoderamiento o potenciación (la palabra Empowerment está compuesta por en y power que significa “poder” en inglés, la cual es un antecedente del francés (Pouvoir). También se puede decir que es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados.

Morales (2009), Hablar de Empowerment en una organización es: todo concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente, entre otros. Haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización. (p 240).

Cifuentes y Aspesi (2007), su función se basa en una excelente relación entre la organización y sus empleados. De esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor a la clientela.

Considerando las definiciones anteriores expuestas, se comprende el hecho de que Empowerment representa una nueva visión de trabajo en equipo, en donde cada miembro de la organización forma parte de un todo, convirtiéndose esta herramienta es una manera sistemática de integrar los empleados en el logro de los objetivos organizacionales.

Elementos del Empowerment

Scott (2010) Los elementos más importantes del Empowerment son:

- ✓ Responsabilidad ante los resultados.
- ✓ Poder para la toma de decisiones.
- ✓ Recursos materiales para la ejecución.
- ✓ Información y conocimientos necesarios.

- ✓ Competencia profesional del sujeto apoderado. (p.29)

Principios del Empowerment

El Empowerment se basa en 10 principios.

- ✓ Asignar responsabilidades en las diversas tareas o labores a realizar.
- ✓ Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- ✓ Definir estándares de excelencia.
- ✓ Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- ✓ Proveer la información y el conocimiento necesario.
- ✓ Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- ✓ Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- ✓ Confiar totalmente en los empleados.
- ✓ Colaborar con dignidad y respeto. Scott (2010)

Características del Empowerment

- ✓ Promueve la innovación y la creatividad.
- ✓ Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- ✓ Enriquece los puestos de trabajo.
- ✓ El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- ✓ El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- ✓ El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- ✓ La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes de modo que puedan hacer no solo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- ✓ La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- ✓ El liderazgo propicia la participación.

✓ El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus críticas.

✓ Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.

✓ Respeto reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

Las características del Empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con Empowerment se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa. García Morales R (2009)

Requisitos o Premisas del Empowerment

García Morales R (Ob. Cit) Para llevar a cabo este proceso, se necesitan algunos de los siguientes requisitos:

Satisfacción del Personal: es importante que el trabajo resulte satisfactoriamente y relevante, debe ser una vía adecuada para reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades, y asumir responsabilidades.

Responsabilidad: los subordinados deben sentirse responsables de las funciones que realizan, deben acostumbrarse a asumir responsabilidades, a tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como un punto de apoyo.

Coaching: los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.

Autoestima: el trabajador podrá probar cosas nuevas acentuando su deseo de aprender. El supervisor fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.

Participación: se implementará una continua comunicación y despliegue de información entre los jefes y empleados.

Control: se gradará y adaptará el control de acuerdo con la personalidad del individuo.

Medición: cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejoras.

Alcance del Control: una gran cantidad de trabajadores por gerentes y la pirámide jerárquica se hará más pequeña al ir desarrollando el auto liderazgo de cada subordinado.

Trabajo en Equipo: se creara equipos auto gestionados donde lo que más importa son cada uno de los integrantes y las decisiones que toma en grupo de forma unánime.

Independencia: se deben conservar de las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, lo cual tiene que ser laborable cotidianamente de todos, sin recurrir necesariamente a los gerentes.

Formación Técnica: formación técnica y humana para los subordinados, así como técnicas de dirección y supervisión para los puestos de mando.

Sentimiento Comercial en toda la Organización: la precepción de los clientes de una empresa empieza a aumentar debido al trato que reciben de toda persona vinculada con la misma.

Tecnología de la Información: los medios de comunicación posibilitan la toma de decisiones, haciéndose contar con empresas más dinámicas y modernas, dispuestas a asumir con premura cambios y nuevas tendencias. Scott (2010)

Valor del Empowerment

Orgullo: sentir satisfacciones por hacer las cosas bien constantemente.

Unión y Solidaridad: esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.

Voluntad: deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.

Atención a los Detalles: habito constante de controlar los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y el cliente.

Credibilidad: confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

Pasos para Implementar el Empowerment

Para implantar el sistema de Empowerment en una empresa se debe llevar a cabo proceso un que consta de las siguientes etapas:

1-Preparar Bases Sólidas

Tener claro lo que significa facultarse debe tener claro que facultar, significa valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad. También, significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.

Información: debe existir un flujo de información entre los miembros puesto que, la misma servirá para que las personas intercambien ideas y sugerencias sobre la manera en que se trabaja, obteniéndose una mejora en la comunicación.

Recursos: es importante conocer con cuanto se cuenta y si es necesario obtener algo de dinero como parte del plan. También se puede crear un fondo de contingencia o un pequeño fondo durante un lapso determinado.

Oportunidades de Capacitación: hay que verificar si el equipo necesita orientación y de ser así brindársela.

Nueva Tecnologías: para comenzar a trabajar debe haber un ambiente de trabajo ergonómico. Por lo tanto, es necesario contar con una buena tecnología, donde los empleados se sientan cómodos y motivados.

El Personal: es bueno saber que pueden ofrecer los empleados, que les agrada y en qué son competentes, para ayudarlos a vincular sus capacidades con los objetivos que establece la organización.

Buscar Ayuda: establecer el tipo de ayuda que se necesita para poner en marcha la herramienta, se deben identificar las dificultades. Es conveniente estar al tanto donde se pueden presentar y así poder prever soluciones.

Tener muy claro el Punto de Partida: Lo primero que se observa en la organización es su cultura organizacional, para conocer de qué manera se realizan las

actividades en la misma, si la empresa es muy rígida y se resiste al cambio el proceso de facultarse suele ser más complejo.

Preparar las bases para la aplicación del Empowerment significa que se deben conjugar todos los factores necesarios, lo que exige una revisión total de la forma en que esta técnica puede satisfacer las necesidades propias y organizacionales, y cómo se puede obtener.

Barreras al Facultar.

Debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es preciso pensar en las trabas que se puedan presentar y por eso es necesario crear un plan para abatir todas las barreras.

Hacer una Tormenta de Ideas Personal: es situarse en lugar de los demás, es decir, indagar las limitantes de los empleados. Lo importante es explorar todos los rincones y recaudar toda la información necesaria.

Reunir al Equipo y Probarlo: consiste en reunir al grupo y descubrir cosas de ellos y ver cuáles son las barreras que creen enfrentar, no se deben descalificar o anular las sugerencias de ninguno, ni tratar de objetar las limitantes que se formulan.

Desarrollar una Lista de Actividades para la Eliminación de Barreras: se deben apuntar todas las barreras que se puedan eliminar, a corto, mediano y largo plazo y luego enumerar en orden de importancia y verificar si se combatieron exitosamente.

Encontrar una Manera de Verificar el Éxito: desplegar una enumeración de estrategia y buscar varias maneras de efectuarlas.

En el transcurso de implantación de la herramienta como en cualquier proceso se requiere de un cambio, por lo que se presentan barreras que hay que eliminar. Es por ello que se debe recurrir a una serie de estrategias, ya que abatirlas no es tarea fácil.

Barreras al Facultar.

Frecuentemente existen en las empresas personas con gran talento y nunca se manifiestan o simplemente no se les brinda la oportunidad de expresar sus habilidades y destrezas.

Se debe aprovechar al máximo las destrezas y experiencias del equipo y utilizarlo

frecuentemente con eficacia. Hay que enseñar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

Mantener el Control.

Lo primero es la confianza en sí mismo y que si se aplica correctamente todo saldrá bien, la herramienta más importante son los objetivos viables y estables.

Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para la persona, de tal manera, que ésta sepa qué se espera de ella, cuál es su papel, hacia dónde van, cómo llegaron allí, además de conocer si está haciéndolo bien. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables para la organización y para las personas, de no ser así, llegar a una negociación. Hay que tener en cuenta que los objetivos también tienen un mínimo de tiempo, por lo que es recomendable examinarlos para saber cómo están funcionando. (Morales, 2009).

Las etapas del proceso de implantación del Empowerment se visualizan claramente, la más importante es preparar bases sólidas que permitan una aplicación de la herramienta exitosa, idónea y estable por lo cual es necesario resaltar la segunda etapa porque aquí se visualizan las posibles barreras que se puedan presentar y de ser así crear un plan para abatirlas. Es de gran relevancia saber con el personal que se cuenta dentro de la empresa e identificar talentos ocultos es parte del proceso de aplicación de la herramienta, además de mantener el control para conocer cómo se están llevando a cabo los objetivos planteados.

Creencias del Liderazgo

Así como las organizaciones requieren de una transformación, las creencias que hay sobre el liderazgo también deben cambiar. Algunas de las viejas creencias que han llenado a ser auto limitante para los líderes son las siguientes:

- “Si soy jefe supone que tengo todas las respuestas”.
- “si soy el jefe se supone que ni cometo errores.
- “Si estoy a cargo nadie debe cuestionarme mi autoridad”.
- “Si quieres el trabajo bien hecho tienes que hacerlo tú mismo”.

La mayor parte de estas creencias son incompatibles con la nueva era del liderazgo

basado en el Empowerment. Scott (2010)

Modelo de Liderazgo para el Empowerment

Scott (2010) la mayoría de los líderes están de acuerdo en que la organización jerárquica, rígida y voluminosa ha sobrevivido a su utilidad. Las tareas de liderazgo son demasiado complejas para que una sola persona tenga todas las respuestas. La información y el conocimiento están más fácilmente excesivos de gerencia ya no son necesarios ni apropiados.

Beneficios del Empowerment

El Empowerment, tiene los siguientes beneficios gerenciales:

- Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización.
- Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- Los integrantes de la organización comparten liderazgo.
- Se mejoraran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Tener unos procesos más eficientes para la toma decisiones.
- Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

A nivel de las personas, con el empleo de este método las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización y alineados con su estrategias, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

Factores que Impulsan el Fracaso de Empowerment

Muchas son las organizaciones que fracasan al tratar de implantar el Empowerment, esto se debe generalmente a que no le ponen atención debida y a que

no le comunican de manera concreta y detallada a todo el personal cuales son los objetivos que se buscan con este cambio radical. Y cuáles son los nuevos deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad, y campo de acción que se espera que aporte cada individuo dentro de la organización.

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment (satisfacción al cliente, mejora en los resultados financieros, retener y atraer a los empleados adecuados), los gerente obtendrán solamente resultados mediocres. La mejor solución para evitar esto, seria delegar responsabilidades tomando en cuenta las siguientes opciones:

- Encontrar el trabajo a la persona adecuada.
- No delegar la autoridad suficiente para llevar a cabo el trabajo encontrado.
- Delegar el trabajo, pero sin establecer límites de toma de decisiones que impliquen mucho riesgo, estén de por medio cantidad considerable de recursos, o que interfiera con las atribuciones de otra dependencia.

Para finalizar el Empowerment ha dado resultados sumamente positivos en las empresas como por ejemplo la persona es la que tiene la responsabilidad, los puesto generan valor, la gente sabe dónde está parada en cada momento y tiene el poder sobre su trabajo, el aporte del trabajo de cada persona es significativo, cada quien puede desarrollar una diversidad de asignaciones, el trabajo significa para ellos un reto y no una carga, el personal tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa según sus responsabilidades, los subordinados participan en la toma de decisiones, las opiniones del personal son escuchadas y tomada en cuenta, saben participar en equipo, se reconocen sus contribuciones, desarrollan sus conocimientos y habilidades, tienen verdadero apoyo, aumenta la satisfacción del cliente final, mejora cambio de actitud de “ tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”, mayor compromiso de los trabajadores, mejor comunicación entre subordinados y superiores, procesos más eficiente de toma de decisiones, costos de operación reducidos y una organización más rentable. Scott (2010)

Liderazgo

Según Ivancevich (2005), liderazgo es el uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles. (p.492).

De tal forma que el liderazgo es un potencial que puede ser adoptado de diferentes formas y dentro de diversas situaciones. Por lo que se puede decir que todo líder tiene poderes, los que le otorga el cargo que ejerce y otros que le confiere su personalidad, los poderes que dan el cargo que ejerce son poder de recompensa, de coacción y poder legítimo, mientras que los innatos son poder de competencia y de referencia.

En este orden de ideas Luissier y Achua (2008), sostienen que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Por consiguiente el liderazgo es la capacidad personal que tienen algunas personas que les permite influenciar en otros, así como inspirar motivación, respeto y admiración, es decir ser un líder hace que otros le sigan con fines comunes basado en valores; el optimismo en los seguidores que depositan su confianza, el respeto al líder y se comprometen totalmente con la organización.

Liderazgo de Contingencia. Fred, Fiedler.1967 (citado por Vizcarra y Zúñiga; 2017, p.21- 29) conocido por el liderazgo situacional porque estudia al líder a través de la situación, define como un conjunto de enfoques que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto amplio. Parten del principio de existencia de varios estilos de liderazgo, según la situación. Cada situación requiere un estilo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. Las teorías situacionales son atractivas para el gerente porque permite adecuar el estilo de liderazgo a toda situación-

Tipos de liderazgo

1. Liderazgo autocrático o autoritario

Este tipo de líder tiene centralizada la autoridad, limitando la participación de los

subordinados y tomando las decisiones unilateralmente. Además, espera obediencia de sus subordinados y ejerce el poder sobre ellos a través de recompensas y castigos.

2. Liderazgo democrático o participativo

En el liderazgo democrático, el líder sí que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Además, es él quien los alienta a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo, etc.

3. Liderazgo liberal o laissez-faire

Este tipo de líder es el que ofrece libertad absoluta a la hora de actuar a los integrantes de la organización, de modo que se mantiene al margen y no interviene. En este tipo de liderazgo, el líder deja a los miembros del grupo que trabajen libremente sin rendir cuentas.

4. Liderazgo burocrático

El liderazgo burocrático es aquel que se asegura de que sus operarios o subordinados sigan al pie de la letra las reglas marcadas. Esta clase de liderazgo es apropiado en algunas circunstancias. Por ejemplo, cuando en el trabajo encontramos riesgos de seguridad (los operarios trabajan con maquinaria peligrosa o con sustancias tóxicas, por ejemplo).

5. Liderazgo carismático

Los líderes carismáticos inspiran a sus subordinados o equipos.

Sin embargo, presenta algunos problemas. Por ejemplo, este tipo de líder tiende a confiar en sí mismo por encima de los miembros de su equipo, de modo que el éxito parece estar marcado por la presencia del líder.

6. Liderazgo natural

El líder natural es aquel que no ha sido reconocido de manera oficial o formal, es el líder que ha sido elegido por el grupo.

El líder natural es aquel que lidera en cualquier nivel de la organización y satisface las necesidades del propio grupo. Es una manera de liderazgo tipo democrático. Suelen ser líderes comunicativos, que motivan y satisfacen las necesidades de los miembros de su equipo.

7. Liderazgo orientado a las personas o las relaciones

El líder que está orientado a las personas se centra en organizar, apoyar y desarrollar personalmente a los miembros que forman parte de su equipo. Los líderes orientados a las personas son más participativos, suelen fomentar

8. Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes orientados a las tareas se centran en la propia tarea, en que se alcancen los objetivos y el trabajo esté bien hecho.

En ocasiones, si el líder se centra exclusivamente en la tarea y descuida la orientación a las personas o las relaciones puede tender a ser autocrático o autoritario. Es un tipo de liderazgo que se enfoca a definir cuáles son los objetivos, las metas, los roles necesario para poder alcanzarlo y ordena, planifica, organiza y controla para poder alcanzar dichos objetivos.

9. Liderazgo transaccional

Este tipo de líder implica que sus subordinados o miembros de su equipo lo obedezcan. Ellos reciben un pago a cambio del esfuerzo y las tareas que realiza y que le son otorgadas por el líder. Todo ello implica que el líder es quien dirige y que puede castigar a aquellos que no realicen el trabajo de la manera deseada.

10. Liderazgo transformacional

El líder transformacional es aquel que motiva e inspira a los miembros permanentemente, son entusiastas y así lo transmiten. Buscan nuevas iniciativas y aportan valor. Puede ser el pilar fundamental dentro de todos los estilos de líder. Es similar en algunas características al líder carismático, dado que transmite valor, confianza y entusiasmo a los miembros de su equipo.

Este Liderazgo Transformacional según Bass, B. (1985) citado por Rojas G, (2017, p.24-27) Se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración del mismo. El liderazgo transformacional se puede definir en base al impacto que tiene sobre los seguidores, la cual considera componentes, tales como:

Estimulación Intelectual: los líderes transformacionales no sólo afrontan el estado de la situación, sino que también promueven la creatividad y provocan cambios de conducta en sus seguidores a través del logro de sus objetivos. El líder estimula a sus

seguidores a explorar nuevas formas de realizar las cosas y nuevas oportunidades para aprender.

Consideración individualizada: el líder se apoya en la confianza, consideración y mantiene las líneas de comunicación abierta entre sus colaboradores, implica asimismo fomentan las relaciones de apoyo y ánimo a sus seguidores de manera individual o colectiva. La acción activa del líder provoca la participación de los seguidores en el desarrollo de sus trabajos cotidianos asimismo los líderes ofrecen reconocimiento directo a cada uno de sus seguidores en función de sus contribuciones especiales.

Motivación e Inspiración: la visión es clara en los líderes transformacionales y tienen la capacidad de articularla a sus seguidores. Estos líderes también son capaces de ayudar a sus colaboradores a experimentar la disposición de un atractivo futuro y motivación para cumplir con estos objetivos. El logro adicional del desempeño laboral superior de sus seguidores, crea la convicción del líder en esperar siempre el mejor esfuerzo de los mismos.

Influencia idealizada o carisma: es muy importante que el líder transformacional sea modelo a seguir para sus seguidores. Está presente en todo momento y destaca aún más colocándose delante en medio de las crisis.

Sentido de Pertenencia

Para Chiavenato (2009), sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto lo llevará a buscar conductas que permiten ocupar un sitio. Es por ello que el sentido de pertenencia ha sido estudiado por diversos autores desde distintas perspectivas, y con ello se han podido determinar que los seres humanos sienten una motivación intrínseca por pertenecer, además afirman que las personas buscan no solo tener relaciones interpersonales, sino también mantenerlas a largo plazo; exponen que la motivación que se tiene por pertenecer, intuye procesos cognitivos, patrones emocionales, comportamientos, salud y bienestar, lo que significa que el sentido de

pertenencia es un proceso que permeará en todos los sentidos de desarrollo del hombre.

Por consiguiente se puede señalar lo expuesto con Bollen y Hole (citados en Pino-Vera, 2018) quienes definen el sentido de pertenencia como: “la percepción del individuo respecto de cuánto se siente “pegado” o formando parte de un grupo o institución”. Esta adhesión a la institución o al grupo genera, de acuerdo con Bourdieu (2013) “un sentimiento de solidaridad con el colectivo que reposa con efecto sobre la comunidad de esquemas de percepción, apreciación, pensamiento y acción” (p.111).

Relaciones Interpersonales

Dentro de este concepto se puede decir que todas las personas establecen vínculos con otros semejantes, es la necesidad de comunicarse, de interactuar, de incorporarse a la sociedad, esto nace desde el seno familiar donde comienza el primer apego, lo que proporciona seguridad, protección y aceptación, en este sentido la relaciones interpersonales están presentes en el día a día de cada ser humano.

Para Murillo, las relaciones interpersonales se definen de la siguiente manera:

“Las relaciones interpersonales constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha”. (p.35).

De tal modo que dentro del campo laboral las relaciones interpersonales siempre están presentes, y es donde, tener buenas relaciones entre las personas que integran una organización es una fortaleza para el logro de los objetivos, además de ir enmarcadas en la justicia en el trabajo, la equidad, el clima organizacional, el desarrollo humano y la productividad.

Es por ello que en el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar. El mismo autor expone que:

“Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas procurarán las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y sólo éstas satisfechas podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas” (p. 36).

Desempeño

Para definir desempeño (Murphy (1990, citado en Trujillo, 2014: 5) señala que es el conjunto de procesos que son principales en alcanzar los objetivos de la organización en la que los colaboradores integran.

Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral es el grado en que el talento humano lleva a cabo las actividades y tareas de la organización de acuerdo a ciertos criterios, estándares, pautas de acción o lograr resultados de acuerdo a los planes establecidos. El desempeño laboral implica el entendimiento de las relaciones humanas, emociones competencias, sentimientos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos. Un alto desempeño laboral será aquel que logra establecer vínculos emocionales tan fuertes como para ser capaces de sacrificar los intereses particulares por el bienestar común y es capaz de resistir a la adversidad y perseverar hasta alcanzar los objetivos, involucrándose en una mejora constante pues cuenta con la iniciativa y la capacidad de innovación.

Por otro lado Sanabria (2015) hace referencia que el desempeño laboral del

personal es valorado y medible a través del cumplimiento de metas y resultados en la organización, tal como se describe:

- Metas estratégicas individuales, relacionadas al logro y cumplimiento de metas personales sobre el puesto de trabajo.

- Metas estratégicas organizacionales, relacionadas al cumplimiento de objetivos y metas de la institución, de manera conjunta.

Beneficios de la inducción para fortalecer el desempeño laboral:

Reducir la ansiedad de los servidores: La ansiedad se genera por el temor a fallar en sus funciones. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos empleados reciben la tutoría de empleados experimentados, la ansiedad del nuevo servidor disminuye.

Reducir la rotación: Es necesario que el personal fortalezca sus conocimientos sobre las prácticas comunes en lo que se refiere a la rotación que es la más elevada durante el período inicial del servidor, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, en algunos casos no deseados o no valorados y por ende no necesitados. Si se aplica estos objetivos, es decir una orientación eficaz, pues entonces se disminuirá esta reacción.

Ahorrar tiempo: Cuando los nuevos servidores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la institución, su trabajo y a sus compañeros/as; entonces el resultado es que pierden eficiencia en el trabajo; pero en cambio si los compañeros y el director de talento humano les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran de mejor manera.

Acariciar expectativas realistas: Los nuevos servidores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que posee la organización. La calidad debe ser uno de los que más influyan en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos; y si se aplica estos conocimientos entonces el trabajo será más humanizado. El desempeño va centrado principalmente en los siguientes aspectos: Los resultados concretos y finales que la institución desea alcanzar dentro de un determinado

período. El desempeño es un comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlos en práctica. Las competencias, las habilidades individuales que le aportan o agregan a las personas.

Evaluación al desempeño

Dentro de una organización y específicamente en la Dirección de Talento Humano es importante tener bien definido el proceso de evaluación al desempeño con el propósito de conocer los resultados del trabajo de cada uno de los trabajadores; esto es una actividad que tiene cierta complejidad, ya que hay que considerar temas subjetivos que pueden diferir la evaluación, conllevando a discurrir elementos que no son propiamente dirigidos al rendimiento en el trabajo.

De tal modo que Chiavenato, (2002) recalca “Las personas constituyen uno de los recursos más importantes dentro de la organización, siendo ellos los encargados de operar, producir bienes, servicios, competir en los mercados, alcanzar los objetivos generales, propósitos estratégicos y alcanzar el éxito de la misma” (p.7).

En este sentido se describe la evaluación al desempeño como aquella que permite ver cuáles son las fortalezas y debilidades de una persona en el contexto laboral y tiene por objetivo además, ejecutar acciones para apoyar los aspectos más débiles. En cuanto a lo que se pretende medir en el desempeño de los trabajadores en las empresas, suele hacerse desde dos enfoques: objetivos de competencias para evaluar y determinar el trabajo realizado contra los resultados obtenidos.

Basado en lo antes expuesto, se puede visualizar la importancia de este tipo de evaluaciones en las organizaciones para tomar decisiones acertadas que beneficien el entorno laboral desde diversas perspectivas. Si el desempeño es suficiente e incluso supera las expectativas, sería necesario alentar al personal a seguir trabajando de la misma manera o replicar a su forma de hacerlo, como también la información originada por este proceso permitirá implementar mecanismos de incentivos, como parte de planes motivacionales que recompensen el desempeño, para que a su vez los niveles de productividad sean más altos, lo que favorecerá los resultados

organizacionales y el bienestar de sus empleados.

Motivación

En cuanto a la Motivación (Díaz, Palomo e Iruegas 2013, citado en Sánchez, D. (2020:14), concluye que la palabra motivación proviene del latín motus, cuyo significado es: “movido o de motivo que también significa movimiento. Son estímulos que hacen que las personas ejecuten determinadas acciones y que además persistan en la culminación de dichas acciones. Es decir que, la motivación sería la voluntad de la persona de hacer un esfuerzo que permita lograr las metas organizacionales”.

De esta manera se puede definir la motivación como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento, en el campo laboral este es un factor determinante en la productividad.

Satisfacción Laboral

En cuanto a la Satisfacción Laboral (Wright y Davis 2003, citado en Ramos, A y Sánchez, L, 2017:15), mencionan que “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y que los empleados sienten que reciben”.

De igual manera (Scott y Taylor 1985, citando a Ramos, A y Sánchez, L, 2017:53), mencionan que la satisfacción en el trabajo es una de las estructuras más ampliamente estudiadas y medidas en la literatura directiva y de conducta organizativa. El interés en la satisfacción laboral proviene de su relación con otros importantes resultados organizativos entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño.

El constructo sobre satisfacción laboral se ha desplegado durante el siglo pasado y ha demostrado su importancia en el ámbito de las organizaciones. En la actualidad sigue siendo el protagonista de una amplia cantidad de investigaciones en todo el mundo, este tema es estudiado especialmente por tres disciplinas: la psicología, recursos humanos y la economía, este constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal forma que sirven de referencia acerca de cómo los individuos se identifican con la organización para que estos se desempeñen de manera efectiva

De tal forma que Robbins (1999), puntualizaba que la satisfacción en el trabajo se consideraba como una actitud que podía sufrir cambios en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, queriendo decir que la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características socio-demográficas, el salario, de la situación objetiva en la que se encuentre; conjuntamente con oportunidad de ascenso en la vida profesional también es un motivo importante de satisfacción en el trabajo. Es por ello que Landy y Conte (2006), afirman que la satisfacción laboral “viene dada por conductas positivas que resultan de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales” (p. 381).

Teorías de la Satisfacción Laboral

a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, de acuerdo con la visión de las necesidades individuales de Maslow (1943), existe satisfacción laboral cuando las necesidades del individuo se alcanzan por medio del trabajo y de su entorno. Las necesidades se pueden estudiar atendiendo a su jerarquía en cinco categorías, que escalonadas de menor a mayor importancia según Díez de Castro y Redondo López (1996), son: 1. Fisiológicas: necesidades vinculadas con la propia supervivencia. 2. De seguridad: necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo. 3. Sociales: necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas (amigos, compañeros, etc.). 4. De estima: necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y

aprecio). 5. De autorrealización: necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

b) Teoría de los sucesos situacionales, la teoría de los sucesos situacionales de la satisfacción laboral fue propuesta por Quarstein, McAfee, y Glassman (1992). Los dos componentes principales de esta teoría son las características y los sucesos situacionales. Ejemplos de características situacionales son el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, y la supervisión. Los individuos tienden a evaluar las características situacionales antes de aceptar un empleo. Los sucesos situacionales tienden a ser evaluados después de aceptar un empleo. Éstos pueden ser positivos o negativos. Los sucesos positivos incluyen, por ejemplo, dar a los empleados algún receso ocasionado por algún trabajo extraordinario, o poner un microondas en el lugar de trabajo. Los sucesos negativos incluyen, por ejemplo, mensajes de correo electrónico confusos, comentarios de mal gusto de los compañeros de trabajo, y fotocopiadoras que se rompen con frecuencia.

Quarstein, McAfee, y Glassman (1992), afirmaron que la satisfacción laboral global es función de una combinación de características y sucesos situacionales. Los descubrimientos de su estudio apoyaron dicha hipótesis. Según estos investigadores, una combinación de características y sucesos situacionales puede ser un predictor más fuerte de la satisfacción laboral global que cualquier otro factor por sí mismo.

c) Teoría de las características del puesto de trabajo Glisson, y Durick (1988), examinaron simultáneamente la habilidad de múltiples variables de tres categorías (trabajador, puesto de trabajo, y características de la organización), para predecir tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo. Ellos propusieron que las tareas laborales serían excelentes predictores de la satisfacción laboral, las características de los trabajadores pobres predictores, y las características de la organización predictores moderados. Sus descubrimientos apoyaron el énfasis tradicional en las características del trabajo como determinantes de la satisfacción laboral

Por consiguiente, como medio de mejorar la satisfacción en el trabajo, se sugiere

que se rediseñe, el mismo, para hacerlo más interesante y permitir incrementar la cantidad y calidad de sus resultados. Esto se consigue modificando las características del trabajo y las tareas de una persona. En lo particular Hackman y Oldham (1975), comentan que la teoría que más ha influido a la hora de explicar cómo afectan las características del trabajo a la gente es la teoría de las características del puesto de trabajo. Dicha teoría es afirmada por Díez de Castro, y Redondo López (1996), en el cual el empleado se sentirá más motivado para trabajar y más satisfecho con su trabajo si el puesto tiene una serie de características esenciales. Éstas crean las condiciones necesarias para que el empleado experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, entre las que se encuentran una alta motivación laboral.

Recompensa

La recompensa o reconocimiento laboral (Mondy, 2010citado en Tapia, L, 2017:11), es un factor que tiene relevancia en los colaboradores y en la motivación que tienen en la ejecución de sus actividades. Sin embargo, por otra parte Bohlander, Snell, & Morris (2018), menciona que el reconocimiento es uno de los factores del componente de la remuneración no financiera-motiva a los trabajadores, genera satisfacción y contribuye con el éxito de las organizaciones de un sistema de compensaciones, que se forma también de la remuneración financiera directa y la remuneración financiera indirecta (p. 11).

Por su parte Chiavenato (2007), conceptualiza la remuneración como: “La recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización” (p. 283). También Dessler y Varela (2011), la define como: “Todas las formas de retribución destinadas a los trabajadores, las cuales se derivan de su empleo” (p. 422).

De este modo, se apunta a que las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta

algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización.

Capacitación

Dessler y Varela (2011), señalan que la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para:

Dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora. Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional (p. 185).

Atendiendo a lo expuesto, la capacitación es aquella actividad realizada en una organización, para responder a las necesidades en busca de mejorar las habilidades, conducta y actitudes de sus trabajadores. De tal modo que esta necesidad apremia cuando se evidencia la diferencia entre lo que un trabajador debe saber para desempeñar sus tareas y lo que realmente conoce, por lo que debe ser

instruido o formado en miras de que el trabajador aprenda a desempeñar de una manera eficiente y eficaz sus funciones.

Clima Organizacional

Para (Chiavenato, 2019), el clima organizacional puede ser capaz de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa. Ciertamente, una organización que tiene claro que el colaborador es el centro del desarrollo sostenible de las empresas, estimulará el adecuado desempeño de labores en base a estímulos tangibles o intangibles, generando satisfacción y lealtad hacia la empresa. Tal como lo expresan (Domínguez-Aguirre, et al. 2013), estos estímulos pueden ser situaciones o vínculos entre el trabajador y la organización o los equipos de trabajos con los que interactúa diariamente.

La cultura Organizacional

En cuanto a la Cultura Organizacional Abril, M. (2018), la define como aquella que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación (p. 50).

Marco Legal

La fundamentación legal de esta investigación está dada con base a las leyes de la República Bolivariana de Venezuela, en función de garantizar a los ciudadanos un mejor Estado y una calidad de vida, tomando como base la pirámide de Kelsen, basado en el principio de jerarquía se encuentra la madre de las Leyes “**La Constitución**” de la República Bolivariana de Venezuela, seguida por las que rigen la material laboral.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 21. Todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia: No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

- a) La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.
- b) Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas.
- c) No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

Artículo 26, toda persona tiene acceso a los órganos de administración de justicia para hacer valer sus derechos e intereses, incluso los colectivos o difusos, a la tutela efectiva de los mismos y a obtener con prontitud la decisión correspondiente. El Estado garantizará una justicia gratuita, accesible, imparcial, idónea, transparente, autónoma, independiente, responsable, equitativa y expedita, sin dilaciones indebidas, sin formalismos o reposiciones inútiles. Artículo 87 en su último párrafo: “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.”

Artículo N° 87 de la misma Carta Magna, se refiere a que toda persona tiene derecho al trabajo digno y el deber de ejecutarlo de manera efectiva, donde el Estado pueda garantizar la implementación de medidas necesarias para obtener ocupaciones loables que le proporcione una mayor cálida de vida. También se establece que los patronos y patronas deben garantizar a sus empleados condiciones de seguridad e higiene al igual que un ambiente de trabajo adecuado. El Estado promoverá medidas y creará instituciones que permitan el control y el desarrollo de estas condiciones.

Artículo 91, tipifica que todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe

corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado está obligado en fomentar el empleo, diseñando políticas adecuadas, pero no es suficiente con brindar una fuente de trabajo al individuo, si en ésta no se garantiza la seguridad del mismo, por tal motivo se debe diseñar acciones que fomenten ambientes seguros acorde a las exigencias de las normas, fomentar la buena cultura organizacional, cimentar un adecuado clima organizacional, entre otros aspectos, principalmente en las organizaciones del públicas, donde desafortunadamente se carece de herramientas, que proporcionen a los trabajadores el confort necesario para ejecutar sus tareas.

Ley Orgánica del Trabajo (2012)

En su capítulo I, disposiciones generales artículo 2 señala que el estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo N° 185, conviene que el trabajo debe prestarse en condiciones óptimas, que permita el desarrollo físico e intelectual de cada uno de los trabajadores, al igual que gocen de un tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual, donde se debe prestar la protección suficiente a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes que puedan ocurrir en la prestación del servicio, se debe mantener el ambiente en condiciones satisfactorias, que incremente una motivación y proporcione una productividad positiva en el empleado.

Artículo N° 186, se manifiesta que los patronos o patronas pueden convenir libremente las condiciones en las que se deba prestar el servicio, siempre y cuando éstas no sean inferiores a las que las Leyes estipulen y/o que vayan en contra de la integridad física de los trabajadores.

Las organizaciones deben tener muy en cuenta que se deben brindar a los trabajadores ambiente confiable, seguro y saludable para el desenvolvimiento de las actividades en su cotidianidad y buscar del mejor desempeño laboral, además que se encuentra establecido en el marco legal del estado venezolano, como parte de las obligaciones que tienen los empleadores para con sus trabajadores.

Artículo N° 236, prescribe que los patronos tienen que tomar las medidas necesarias para que los trabajadores presten servicios en condiciones de higiene y seguridad adecuadas, las cuales respondan a las necesidades de salud de los empleados en un medio ambiente óptimo y propicio para el desenvolvimiento de sus facultades físicas y mentales.

Por consiguiente si el ambiente laboral está acorde a la necesidades de los trabajadores, su desempeño será el más adecuado, garantizando una prestación de servicio de calidad, en la cual no se producirán factores contraproducentes, tanto para la organización como para los trabajadores.

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

Artículo N° 53, se plasman los derechos que tienen los trabajadores a desarrollar sus actividades en un ambiente de trabajo adecuado, en el cual tienen derecho a ser informados sobre las condiciones laborales en donde se van a desarrollar sus funciones; recibir información, capacitación y adiestramiento para el desempeño de sus actividades; participar en la vigilancia de las normas y mejoramiento de los procedimientos para adecuar el ambiente de trabajo con la mayor efectividad, entre otros.

En la misma ley enmarcada en el bienestar laboral se puede citar el **Artículo 56**, donde se establece que son deberes de los empleadores adoptar medidas que permitan a los trabajadores gozar de condiciones ambientales adecuadas, en el marco de la salud, la higiene, seguridad y bienestar laboral.

Esta Ley básicamente en todos sus artículos, regula el régimen en el cual un

trabajador debe prestar sus servicios, amparando y velando por el bienestar de los mismos, pautando de manera específica en los deberes y derechos que tiene tanto las organizaciones como los trabajadores de brindar y exigir condiciones laborales óptimas, garantizando un ambiente adecuado donde el trabajador estará motivado, satisfecho, percibiendo un clima laboral positivo que va a influir en su desenvolvimiento como parte del desempeño laboral, lo que brindara a la organización un valor intangible , así como resultados que hacen a la organización más competitiva y el desempeño de sus trabajadores más eficiente y eficaz.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para el mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la UNELLEZ. Año 2022.				
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEMS
Modelo Gerencial	Para Rojas (2012). Los modelos gerenciales son estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Los modelos gerenciales hacen parte de las	Organización Gerencia	Procesos Gerenciales	1 - 3

	estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.			
Empoderamiento	Según Wilson (2000); “El Empoderamiento genera la toma de decisiones en todos los niveles existentes en la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes, elevando la satisfacción laboral de las personas que trabajan cara a cara con el cliente”.	Liderazgo	Tipos de liderazgo. Sentido de Pertenencia Relaciones Interpersonales.	4 - 13
Desempeño Laboral.	Según Chiavenato, es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, como parte de la estrategia individual.	Evaluación al Desempeño	Orientación a Resultados Calidad Relaciones interpersonales Iniciativa Trabajo en Equipo Organización	14 - 33

Nota: Mendoza (2022)

CAOITULO III

MARCO METODOLOGÍCO

NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza de una investigación está dirigida a indicar el modelo, el método, el enfoque o paradigma y el nivel de profundidad pretendido en el estudio que se aborde, lo que determina su enfoque a desarrollar. Por lo que se puede señalar que el estudio estuvo enmarcado dentro del paradigma cuantitativo. Al respecto Arias (2016), manifiesta que el paradigma cuantitativo se enfoca en “un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p.21). Esta postura, concibe a la investigación bajo una metodología cuantitativa porque oriento la búsqueda de resultados; empleando métodos y técnicas confiables y comparables, haciendo los procedimientos estadísticos en distintas fases, utilizando elementos numéricos para poder establecer patrones de comportamiento de la población en estudio.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se establece dentro de la tipología descriptiva, ya que la misma permitió observar y medir el fenómeno estudiado, al respecto Arias (2016) explica que: Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicaron en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24). Lo que dejo claro en cuanto a la misión de la misma observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. Destacando que el estudio presento un carácter descriptivo porque se desarrolla sobre hechos reales y concretos, presentando una

información, con resultado veraz y explícito, buscando más que la obtención de los datos la comprensión y la solución al problema en estudio. En éste, el modelo gerencial basado en el empoderamiento para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de la Secretaría General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora-Barinas, año 2022.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de campo, el cual se define según Arias (2016) como:

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

En lo que se refiere al estudio de un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal de la Secretaría General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales- UNELLEZ, frente a las situaciones actuales señaladas como principales problemáticas en el desempeño de los trabajadores, fueron analizadas tal cual como se presentaron en la realidad. Igualmente, la investigación se complementó con un diseño bibliográfico, el cual se fundamentó según Palella y Martins (2017), como:

... la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos; los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. (p. 87).

En este sentido el estudio mantiene un método científico, el cual permitió recopilar una serie de conocimientos directamente en el campo donde ocurren los hechos,

visualizando de forma directa la realidad pudiendo percibirla a bien de estudiar la situación que se presentó, así mismo se accedió a la exploración de diversos documentos como libros, revistas, artículos de la web y trabajos de investigaciones anteriores relacionados con el tema de estudio, con el propósito de fundamentar de manera consistente en busca de obtener un análisis profundo del tema con los hechos reales.

Es decir, el método científico, permitirá la obtención de nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos denominándose investigación aplicada. Cabe agregar que de acuerdo a este diseño los datos de interés fueron recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Significa entonces, que la aplicación del diseño de campo se justificó, por cuanto la investigadora recolectó los datos necesarios para elaborar la investigación directamente de Secretaria General de UNELLEZ-Barinas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Para (Hernández y otros 2014: 109), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, la cual va a ser estudiada y pretende generalizar los resultados”. Es decir, que la población se constituyó por la totalidad de personas, cosas o unidades que poseen características comunes, la cuales son estudiadas y dan origen a los datos de la investigación.

En esta investigación las unidades de análisis objeto de observación o estudio, estuvieron representadas por el Personal que labora en la Secretaria General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, del Estado Barinas, Municipio Barinas, quedando conformada por veintiún (21) trabajadores.

Muestra

Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Ob. cit. p. 83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Para Castro (2003), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinático y muestra accidentada o sin norma.

Por otro lado, Ramírez (1999), indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91).

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69). En vista que la población son veintiún (21) trabajadores, entonces $P=M$.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Posteriormente a la selección del diseño de investigación con relación a la investigación, conocida la población y la muestra objeto de estudio, la siguiente etapa consistió en la búsqueda de las técnicas e instrumentos de recolección de datos relacionados a los indicadores implicados en la exploración del tema en cuestión.

Del tal manera, que la técnica para Arias (2016) "es el procedimiento o forma

particular de obtener los datos de información” (p. 67), por consiguiente a lo señalado por el autor para recopilar la información en la presente investigación se realizó mediante la encuesta siendo esta precisada por Arias (ob. cit) como una “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular” (p.2). En consecuencia esta técnica se convierte para el investigador en una fuente de información y permite abordar a ciertos grupos de personas en un tiempo prudente, además de establecer una interacción encuestador-encuestado entablándose una interrogativa a una serie de preguntas que el encuestado responde. La técnica a utilizar será la encuesta y como instrumento el cuestionario. De igual manera se utilizó la observación directa participante, ya la investigadora forma parte del grupo en estudio.

En esta investigación como instrumento de recolección de datos se utilizará el cuestionario que de acuerdo a Sabino (2000), es un “instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede, sin embargo, usarse independientemente de éstas” (p.169). El cuestionario que según Chasteauneuf, (2009) citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2014), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). Resultando pertinente para llevar a cabo dicha investigación el cuestionario, las cuales estuvieron confeccionadas por una guía de preguntas donde las respuestas obtenidas permitirían al investigador a partir de la recopilación de la información procesar, analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Cabe mencionar que las preguntas del cuestionario de la encuesta, se realizaron sobre la base de preguntas de selección, porque se le brinda al encuestado las opciones de elegir la respuesta más acertada. Durante la interpretación de la información recopilada se abordó el método inductivo.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Desde un punto de vista general, la validez de una escala hace referencia a la medida en que los indicadores están midiendo lo que deberían medir. De tal modo,

que luego de diseñar el instrumento (encuesta) que permitió medir las variables, se define la validez de un instrumento que según Hernández et al, 2014, se refiere “al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200). La validez del instrumento significa que las preguntas deben tener concordancia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes deben dar respuesta a aquello que se pretende conocer.

De tal manera que el instrumento que se utilizó en esta investigación fue sometido a un proceso de validación que siguiendo a (Hernández et al, ob. cit,238) hacen referencia.

Es la eficacia con que un instrumento mide lo que desea medir". En este sentido, antes de su aplicación a la población en estudio, el instrumento es presentado a tres profesionales para el juicio de expertos, los cuales verificarán la relación de los ítems con las variables e indicadores del estudio, su precisión y calidad, así como la pertinencia de los contenidos.

En cuanto a la confiabilidad (Hernández et al, ob. cit: 289) puntualizan que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. La mayoría de estos coeficientes pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición.

Para determinar la confiabilidad del instrumento después de aplicada la prueba piloto, se determinó mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach. La fórmula para determinar el Coeficiente de Cronbach es:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1)} * \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right]$$

Donde N es igual al número de ítems de la escala, $\sum s_i^2$ es igual a la sumatoria de

la varianza de los ítems y s^2_x es igual a la varianza de toda la escala.” Para Hernández (ob. cit.), el Coeficiente Alfa de Cronbach:

Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 411).

La misma fue del 92% lo que se considera altamente confiable. (Ver anexo C)

TÉCNICA Y PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

En cuanto a este procedimiento los datos obtenidos de la aplicación del instrumento se procesaran para suministrar información sobre los diversos aspectos involucrados en las variables que definen la investigación. Mediante este proceso se logró obtener la opinión de la población, lo cual permitirá realizar el análisis cualitativo y cuantitativo; por otro lado a través de la estadística descriptiva se caracterizaran el conjunto de datos ya que esta es una disciplina que se encarga de recoger, almacenar, ordenar, realizar tablas o gráficos y calcular parámetros básicos sobre el conjunto de datos. Así mismo se presentó una Matriz FODA que según Dyson (2004), es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa.

Por lo tanto este análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Balestrini (2008), señala que la información estadística constituye un medio o herramienta que permite cuantificar (variables) aspectos de la realidad en un momento dado, sobre algún fenómeno o problema determinado, con el fin que se puedan inferir conclusiones y que conlleven a tomar decisiones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

El análisis de acuerdo Hurtado (2008), constituye un proceso que involucra la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la recolección de los datos, y finalmente llegar a conclusiones específicas con relación al evento en estudio, y darles respuestas a las preguntas de investigación, mediante un tratamiento estadístico previo a la interpretación. Considerando lo expuesto en este trabajo, el estudio y análisis de la información se realizó directamente de los cuadros elaborados para cada una de las partes del instrumento aplicado, en las cuales se muestran la distribución de frecuencias relativas y absolutas y porcentajes de las respuestas obtenidas.

Para facilitar la interpretación de la data se calculó porcentualmente para cada dimensión y se estableció la relación entre resultados y los objetivos de la investigación, de igual forma para la mejor comprensión se realizaron gráficos de barra. A continuación, se muestran los cuadros y gráficos con su respectivo análisis, a partir de los cuales se elaboraron algunas consideraciones del presente estudio.

Fase I. Diagnóstico

A continuación, se procedió analizar las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario con la finalidad de determinar la situación actual de la Secretaría General de la UNELLEZ, con respecto a la situación gerencial.

Cuadro 2

Variable: Modelo Gerencial

Dimensión: Planificación y Organización. **Indicador:** Procesos Gerenciales

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
1	Un proceso es una secuencia sistémica de proyectos que permite la identificación clara de la actividad funcional,	2	9.5	0	0	0	0	4	19	15	71.4

	porque fortalece el trabajo de cada uno de los departamentos										
2	La cadena de valor de una organización categoriza las actividades que destruyen valor, porque identifica las actividades misionales y de apoyo para la satisfacción del cliente	0	0	2	9.5	2	9.5	8	38.1	9	42.9
3	La Planeación estratégica propone que el entorno debe ser considerado y analizado individualmente con base en las variables incidentes, porque busca con ello determinar el riesgo de incidencia del comportamiento de ellas (variables) en el desempeño organizacional	2	9.5	0	0	0	0	2	9.5	17	81

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

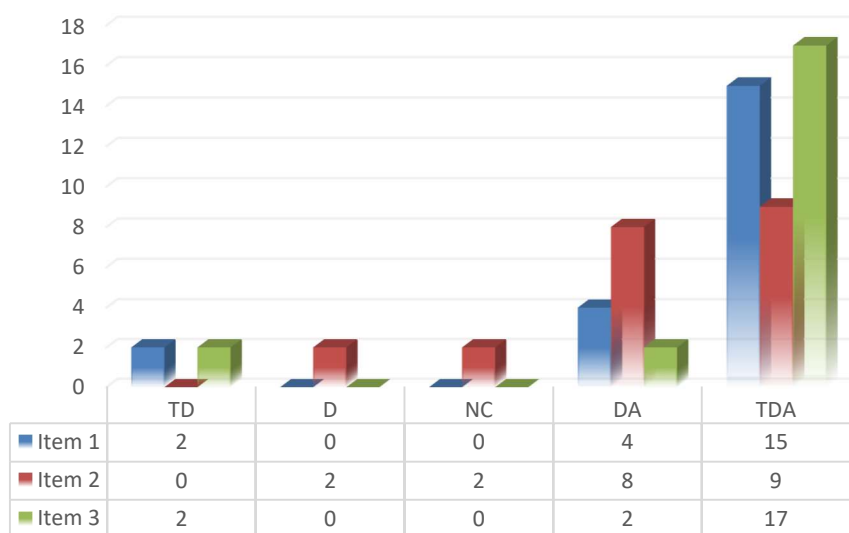


Gráfico 1. Procesos Gerenciales

Análisis:

De tal manera que en referencia a los datos obtenidos de los empleados de la Secretaría General de la UNELLEZ, al ítem 1 en cuanto a considerar que un Proceso es una Secuencia Sistémica de Proyectos que permite la identificación clara de la

actividad funcional, porque fortalece el trabajo de cada uno de los departamentos, se obtuvo que un 9,5% manifestó que estaba Totalmente en Desacuerdo, Otro 19% De Acuerdo y finalmente el 71,4% Totalmente de Acuerdo, de las respuesta obtenidas en cada alternativa se puedo deducir que la mayoría de los empleados, reconocen que un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Es por ello, que para Santos y Tomases (2009), conceptualizan los procesos administrativos y gerenciales como: Un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijado, permite deducir que un proceso de planificación conllevará a la atención eficiente de los retos que impone la situación socioeconómica actual y las necesidades futuras (p. 41). Por consiguiente y en concordancia con el autor dentro de la administración un proceso es aquel que permite planificar, desarrollar y promover un ambiente laboral en el que las personas consigan mantener un trabajo en equipo que genere la eficiencia y eficacia en las operaciones que realice y garantice el cumplimiento de las metas propuestas.

En cuanto al ítem 2, consideraron que la Cadena de Valor de una Organización categoriza las actividades que destruyen valor, porque identifica las actividades misionales y de apoyo para la satisfacción del cliente, por lo que un 9,5% de los empleados contestaron estar en Desacuerdo, el otro 9,5% No Contesta, un 38,1% están de Acuerdo y el último resultado indico una tendencia positiva de 42,9% que están Totalmente de Acuerdo, se infiere en base a los datos que la cadena de valor que es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar las ventajas competitivas de una organización. Para Michel Poster una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa. Por consiguiente mediante esta herramienta se pueden priorizar las actividades que van a impulsar la competitividad incluyen todos las actividades que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

En el ítem 3, los trabajadores encuestados respondieron de la siguiente manera 9,5% Totalmente en Desacuerdo, un 9,5% en Desacuerdo y un 81% Totalmente de Acuerdo, considerando que la planeación estratégica propone que el entorno debe ser considerado y analizado individualmente con base en las variables incidentes, porque busca con ello determinar el riesgo de incidencia del comportamiento de ellas (variables) en el desempeño organizacional, demostrando que la planificación estratégica se puede considerar como un proceso dinámico y flexible que permite la modificación de los planes a fin de proseguir en circunstancias cambiantes del entorno organizacional. Es por ello que Ilpe (2011) señala que la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Cuadro 3

Variable: Empowerment

Dimensión: Liderazgo

Indicador: Tipos de liderazgo, Sentido de Pertenencia, Relaciones Interpersonales.

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
4	Descubro los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común	2	9.5	0	0	0	0	5	23.8	14	66.7
5	Intento ser honesto/a y transparente cuando hablo con mis compañeros	0	0	2	9.5	0	0	5	23.8	14	66.7
6	Me considero una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas	0	0	2	9.5	0	0	3	14.3	16	76.2
7	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos	0	0	2	9.5	0	0	5	23.8	14	66.7
8	Intento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal	2	9.5	0	0	0	0	5	23.8	14	66.7
9	Escucho, respeto y considero	0	0	0	0	2	9.5	5	23.8	14	66.7

	atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir										
10	Gestiono las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz	0	0	0	0	4	19	3	14.3	14	66.7
11	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se hace a mi manera	0	0	0	0	0	0	13	61.9	8	38.1
12	Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos	2	9.5	0	0	6	28.6	5	23.8	8	38.1
13	Delego actividades y tareas pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas	4	19	2	9.5	2	9.5	5	23.8	8	38.1

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

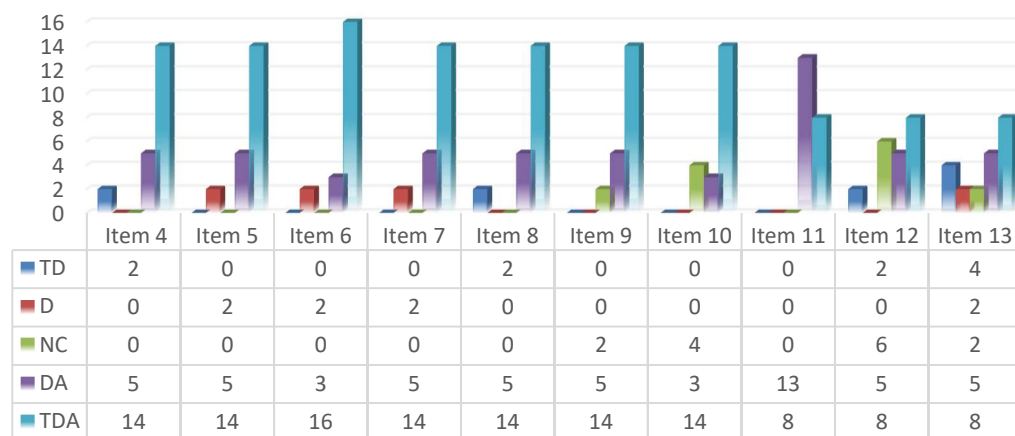


Gráfico 2. Empowerment

Análisis

Por otra parte, en el ítem 4, en relación a la pregunta Conozco bien a mis Colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos, un 9,5% manifestó estar Totalmente en Desacuerdo, 23,8% De Acuerdo y el 66,7% Totalmente de Acuerdo, por consiguiente según los resultados la tendencia de respuesta es positiva, lo que quiere decir que mantener buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo

es un factor positivo dentro del liderazgo, definido éste como el conjunto de capacidades que tiene un ser humano para poder gestionar un equipo de individuos, motivarlos y organizarlos de manera que realicen efectivamente una serie de tareas y responsabilidades, que definido por Gómez (2002), el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. Por lo tanto y según esta concepción para desempeñar este rol es de suma importancia compenetrarse con los empleados haciendo énfasis en las relaciones interpersonales, ya que esto permite identificar lo que los empleados saben hacer en términos de habilidades personales para que pueda sobresalir en sus funciones.

Dentro del Ítem 5, Intento ser honesto/a y transparente cuando hablo con mis compañeros el 9,5% manifestó estar en Desacuerdo, 23,8% De Acuerdo y el 66,7% Totalmente de Acuerdo, en estas respuestas hace parte a una tendencia amplia y compleja dentro del ámbito laboral como es la honestidad y transparencia como valores fundamentales que coadyuvan a mantener un clima organizacional adecuado, buenas relaciones interpersonales y por ende un buen desempeño laboral; cuando se habla de transparencia es hacer las tareas de la mejor forma posible y aceptar las equivocaciones sin evadir responsabilidades, ni endosarlas a otros, en cuanto a la honestidad es actuar con lealtad, mantenerse dentro de la verdad, la moral y las buenas conductas, son cualidades intrínsecas del ser humano, es por ellos que Chiavenato (2002) expresa que “Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc., es por ellos que cada individuo mediante su proceder marca su esencia humana, lo que es importante dentro de su accionar laboral demostrando profesionalismo, talento, destrezas, buena comunicación con sus compañeros conllevando al buen desempeño y logro de objetivos.

Por otra parte en cuanto al Ítem 6, me considero una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas un 9,5% manifestó estar en Desacuerdo, 14,3% De Acuerdo y el 76,2% Totalmente de Acuerdo, dentro de este ítem se puede observar que la mayoría de los empleados de la Secretaría General, comparten sus conocimientos con los demás compañeros para realizar las

actividades de forma adecuada, aquí se evidencia que existe compañerismo y liderazgo, esto es muy importante para ejercer las actividades coordinadas por dos o más personas donde se mantenga la cooperación entre ellas, para la existencia de la organización, es por ellos que Allen (2015) menciona que el aprendizaje promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas por las personas, grupos de trabajo o empresas.

En referencia al Ítem 7, Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos, un 9,5% manifestó estar en Desacuerdo, 23,8% De Acuerdo y el 66,7% Totalmente de Acuerdo, por consiguiente conocer a los empleados y estrechar lazos, es una tendencia positiva para lograr mantener buenas relaciones interpersonales de esta manera se fortalece la convivencia laboral, para así poder lidiar con situaciones adversas que puedan presentarse en el trabajo, de tal manera que Schweyer (2004) citado por Castilla, A. (2013, p 20), ofrece una perspectiva típica, donde señala que "el primer paso en la gestión del talento es lograr una comprensión sólida de la mano de obra interna" .

Dentro del Ítem 8, intento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal, un 9,5% respondieron estar Totalmente en Desacuerdo, el 23,8% está De Acuerdo y el 66,7% manifestaron estar Totalmente de Acuerdo, el solo hecho de saber que alguien está dispuesto a escuchar o brindar un consejo puede hacer la diferencia para una persona que pasa por momentos difíciles, el objetivo principal es ofrecer apoyo, esto es una cualidad resaltante de un buen líder.

El Ítem 9, escucho, respeto y considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir, los resultados fueron el 9,5% No Contestaron, 23,8% De Acuerdo y el 66,7% Totalmente de Acuerdo. Es importante que dentro de una buena gestión exista una comunicación asertiva, además de la participación activa de los empleados, donde puedan aportar sus ideas, manifestar sus puntos de vista dados por la experiencia y el dominio de las actividades, para lograr acertar en la toma de decisiones, la planificación y el establecimiento de los objetivos organizacionales.

Para el Ítem 10, gestiono las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz, los resultados fueron el 66,7% No Contestaron, 23,8% De Acuerdo y el 19% Totalmente de Acuerdo. En cuanto a este ítem la posición con el porcentaje más elevado, es que las reuniones de trabajo se deben realizar con el objetivo de que todos los empleados participen y manifieste sus inquietudes y punto de vistas, esto coadyuvara a conocer cuáles son las debilidades que se presentan dentro del entorno laboral y así poder tomar las acciones correctivas que eleven el nivel del desempeño laboral.

Ítem 11, superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se hace a mi manera, el porcentaje obtenido fue un 61,9% No Contestan y el 38,1% Totalmente de en Desacuerdo. En cuanto a esta interrogante las respuestas reflejaron que existe cierta rigidez por parte de los encuestado que no permite la innovación y creatividad para ejercer las tareas, la supervisión debe ser una etapa donde se orientan los procesos con el fin de que estos vayan con los objetivos organizacionales, pero no impone un modo individual de cumplir con las tareas.

En el Ítem 12, me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos, la tendencia fue un 9,5% Totalmente en Desacuerdo, el 38,1% No Contesto, 23,8% respondió estar De Acuerdo y un 28,6% Totalmente de Acuerdo. Dentro de esta interrogante la mayoría de los encuestados admitieron no poder lidiar con situaciones desfavorable en su accionar laboral y que además no asumen con responsabilidad los errores, sino que se justifican con acciones donde señalan a terceros para agregar cargas de las fallas cometidas, hay personas que culpan y no se responsabilizan de sus actos, esto se conoce como un estilo de afrontamiento de la vida en general, basado en una incapacidad para asumir responsabilidades, comprometerse e implicarse, probablemente por miedo a tener que asumir las consecuencias de los propios actos.

En cuanto al Ítem 13, delego actividades y tareas pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas, las respuestas en un 19% de los encuestados están Totalmente en Desacuerdo, un 9,5% en Desacuerdo, otro 9,5% No Contesto, el 23,8% manifestaron estar de Acuerdo y un 31,8% Totalmente de Acuerdo, en cuanto

a estas respuesta se puede evidenciar que no existe participación para la toma de decisiones, las actividades son delegada pero se encuentra ausente el liderazgo participativo que permita involucrar al equipo de trabajo en acciones para la elección de la opciones o forma para resolver situaciones en el contexto organizacional, la planificación y todo lo concerniente con la toma de decisiones.

Dentro del orden de ideas, se puede puntualizar la importancia que tienen todas esta interrogantes para ofrecer a la investigación una visión amplia de la variable y su dimensión, por lo que Ayoud (2016), opina que es fundamental en una empresa “desarrollar un liderazgo oportuno en función de la gestión requerida, para maximizar los aportes del personal en la consecución de los logros esperados” (p.22).

Cuadro 4

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Evaluación del Desempeño

Indicador: Orientación a Resultados

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
14	Termina su trabajo oportunamente	0	0	0	0	11	52.4	4	19	6	28.6
15	Cumple con las tareas que se le encomienda	0	0	0	0	10	47.6	2	9.5	9	42.9
16	Realiza un volumen adecuado de trabajo	0	0	0	0	12	57.1	2	9.5	7	33.3

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

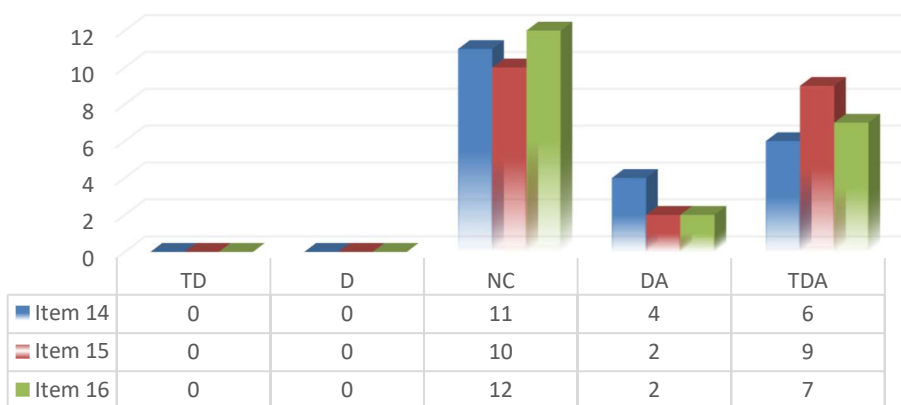


Gráfico 3. Evaluación de Desempeño

Análisis

En cuanto al ítem 14, que hace referencia a si termina su trabajo oportunamente el 52,4% No Contesta, un 19% está De Acuerdo y otro 28,6 Totalmente De Acuerdo. Por otra parte en el ítem 15, cumple con las tareas que se le encomienda un 47, 6% No Contesta 9,5% está De Acuerdo y el 42,9% Totalmente De Acuerdo. En el ítem 16, la interrogante fue realiza un volumen adecuado de trabajo donde un 57,1% No Contesta, 9,5% De Acuerdo y el 33,3% están Totalmente De Acuerdo. De tal manera que los ítems 14,15 y 16 se relacionan entre sí, ya que refiere al trabajo que realiza el empleado, el tiempo y forma de hacerlo, donde el porcentaje más alto en las respuestas obtenidas fue para la escala No Contesta, lo que permitió al investigador determinar que existen debilidades a la hora de realizar las tareas o actividades por parte de los encuestados. Por lo tanto Cubillos, Velásquez y Reyes (2014) sostienen que:

Los determinantes en el desempeño laboral son habilidad y motivación. Según esta premisa, se reconoce que el desempeño laboral está ajustado por elementos que se perfeccionan entre sí, y la compañía debe fijarse en la habilidad en el momento de efectuar la elección del trabajador, del mismo modo se requiere evaluar de manera periódica el desempeño laboral de los empleados para conservar el equilibrio entre habilidades y motivación (p. 72).

En este sentido a la hora de describir el desempeño laboral, dentro de las acciones que realizan los trabajadores para cumplir con sus actividades, se puede señalar que este está sujeto a la habilidad, motivación y la capacidad que proyectan los mismos, también agregando a la capacitación y el compromiso que estos tengan hacia la organización para el logro de resultados, lo que resalta la importancia del desempeño laboral donde el personal a través de capacitaciones, planes motivacionales, la evaluación al desempeño, entre otros factores, forjaran el sentimiento de pertenencia con la organización y por ende una mayor satisfacción a la hora de realizar sus tareas.

Es por ello que la medición del desempeño es un mecanismo de suma importancia

para tomar decisiones referidas a la administración de salarios, para suministrar información al trabajador sobre cómo la organización califica su rendimiento, identificar las debilidades y destrezas, que le permitan tomar decisiones de promoción, transferencia o despido, identificando sí el desempeño es alto o bajo, evaluando el logro de las metas organizacionales, así como la orientación de resultado, como tendencia a la obtención de logros fijando, las metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Cuadro 5

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Evaluación del Desempeño

Indicador: Responsabilidad y compromiso

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
17	No comete errores en el trabajo	9	49.2	4	19	0	0	2	9.5	6	28.6
18	Hace uso racional de los recursos	0	0	2	9.5	6	28.6	11	52.4	2	9.5
19	No Requiere de supervisión frecuente	2	9.5	13	61.9	4	19	0	0	2	9.5
20	Se muestra profesional en el trabajo	2	9.5	0	0	0	0	9	42.9	10	47.6
21	Se muestra respetuoso y amable en el trabajo	0	0	0	0	0	0	11	52.4	10	47.6

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

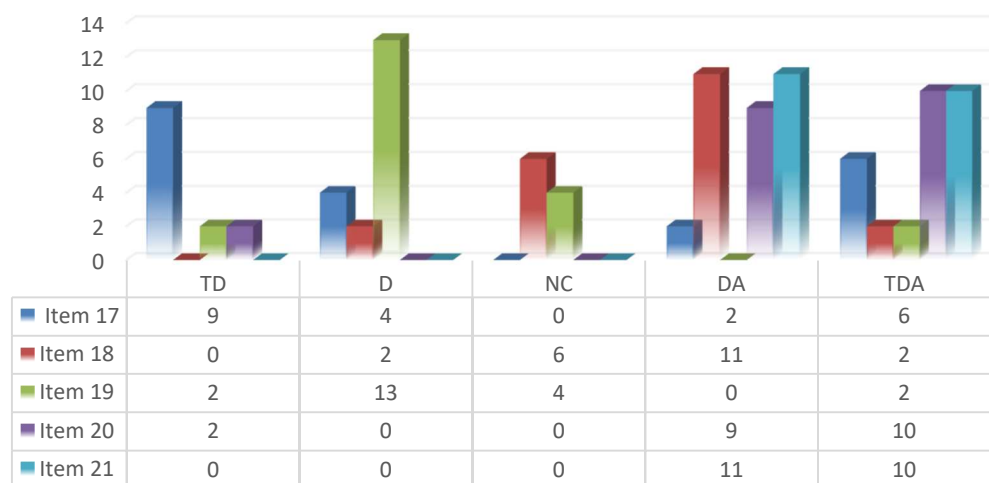


Gráfico 4. Responsabilidad y Compromiso

Análisis

En cuanto al ítem 17, no comete errores en el trabajo un 42, 9% en Total Desacuerdo, 19% Desacuerdo, 9,5% De Acuerdo y 28,6 Totalmente De Acuerdo; en esta interrogante se pudo comprobar la sinceridad por parte de los empleados al aceptar que como seres humanos se comente errores o equivocaciones cuando se realiza una tarea. Cometer errores es algo normal, pero es particularmente difícil de aceptar por la responsabilidad y el compromiso que se toma a la hora de realizar el trabajo, pero como nada es perfecto, se debe tener la madurez para enfrentarlo, buscar ayuda y la orientación necesaria para corregir, seguir aprendiendo y trabajar en equipo con sus demás compañeros.

En cuanto al ítem 18, hace uso racional de los recursos, el 9,5% está en Desacuerdo, el 28,6% No Contesta, un 52,4 está De Acuerdo y el 9,5% Totalmente De Acuerdo. En concordancia con las respuestas obtenidas la mayoría de los trabajadores coinciden que hacen uso racional a los recursos a la hora de realizar sus actividades. Cuando se busca una optimización de los recursos, también se busca el hecho de poder ahorrar ciertos recursos, ya sean financieros o humanos para así mejorar la situación actual en la que encuentra la organización. Se puede señalar que no se necesita de un gran número de elementos para lograr objetivos, sino que más

bien, lo necesario son elementos específicos que sean eficaces, que permitan cumplir con la demanda de trabajo evitando gastos excesivos, que además no son convenientes para la institución.

Por otro lado el ítem 19, no requiere de supervisión frecuente, el 9,5% está Totalmente en Desacuerdo, 61,9 Desacuerdo, el 19% No Contesta y 9,5% Totalmente De Acuerdo. En este ítem se puso en manifiesto la importancia que tiene una supervisión frecuente por parte de los superiores para orientar, evaluar y determinar las habilidades, destrezas y conocimientos que tienen los trabajadores para realizar sus tareas. En la interrogante 20, se muestra profesional en el trabajo el 9,5% está Totalmente en Desacuerdo, un 42.9% están De Acuerdo y 47.6% Totalmente De Acuerdo. El profesionalismo está ligado a la ética, es la manera de desarrollar las actividades en el trabajo con compromiso, responsabilidad y eficiencia, utilizando las herramientas de una formación específica, y respetando las pautas preestablecidas socialmente y en el lugar de trabajo. Por otra parte en el ítem 21, se muestra respetuoso y amable en el trabajo, un 54,4% está De Acuerdo y el otro 47.6% Totalmente De Acuerdo. Aquí el porcentaje más alto revela que los empleados de la Secretaria General tiene un trato cordial y de respeto para con sus compañeros y demás personas, siendo esto una fortaleza que incide en el desempeño laboral y es un indicador medible dentro de la evaluación al desempeño que permite dar una ponderación en una escala a los trabajadores de la organización a fin de reconocer sus fortalezas y debilidades, para encomendar funciones a personas idóneas que aseguren tener un excelente resultado al momento de ejercerlas.

Cuadro 6

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Evaluación del Desempeño

Indicador: Calidad

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
22	Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros	0	0	0	0	0	0	9	42.9	12	57.1

23	Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.	0	0	0	0	11	52.4	2	9.5	8	38.1
24	Evita los conflictos dentro del trabajo	0	0	0	0	7	33.3	2	9.5	12	57.1

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

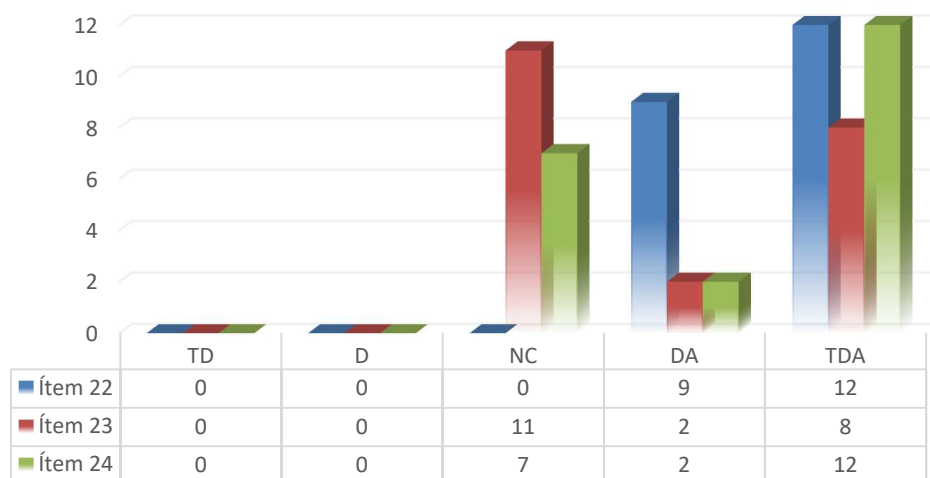


Gráfico 5. Calidad

De conformidad con los datos expuestos en el cuadro 6, ítem 22 Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros el 42, 9% manifestó que está De Acuerdo y el 57,1% Totalmente De Acuerdo. En el ítem 23, brinda una adecuada orientación a sus compañeros un 52, 4 % No Contesta, el 9,5% está De Acuerdo y el 38,1% está Totalmente de Acuerdo. Dentro del ítem 24 donde la interrogante refiere a si evita los conflictos dentro del trabajo un 33.3% No contesta, el 9,5% está De Acuerdo y el 57,1% se encuentra Totalmente De Acuerdo. Estas tres interrogantes son base fundamental para lograr un buen ambiente de trabajo, las buenas relaciones son el vínculo estrecho que existe entre los trabajadores y la organización, ya que esta influye en el entorno laboral abriendo puertas para alcanzar las metas, fomentando la productividad y la calidad en el trabajo. La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. Por lo tanto Aguirre y Guerrero (2006) consideran que la

palabra calidad, se deriva de cualidad que significa cada una de las circunstancias o caracteres que hacen que una persona o cosa sea superior y excelente. También se puede considerar como un proceso dinámico y continuo para aumentar la libertad de los trabajadores en el puesto de trabajo optimando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción.

Cuadro 7

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Evaluación del Desempeño

Indicador: Iniciativa

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
25	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	0	0	0	0	9	42.9	8	38.1	4	19
26	Se muestra asequible al cambio	0	0	0	0	11	52.4	2	9.5	8	38.1
27	Se anticipa a las dificultades	0	0	2	9.5	11	52.4	4	19	4	19
28	Tiene gran capacidad para resolver problemas	0	0	0	0	11	52.4	2	9.5	8	38.1

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

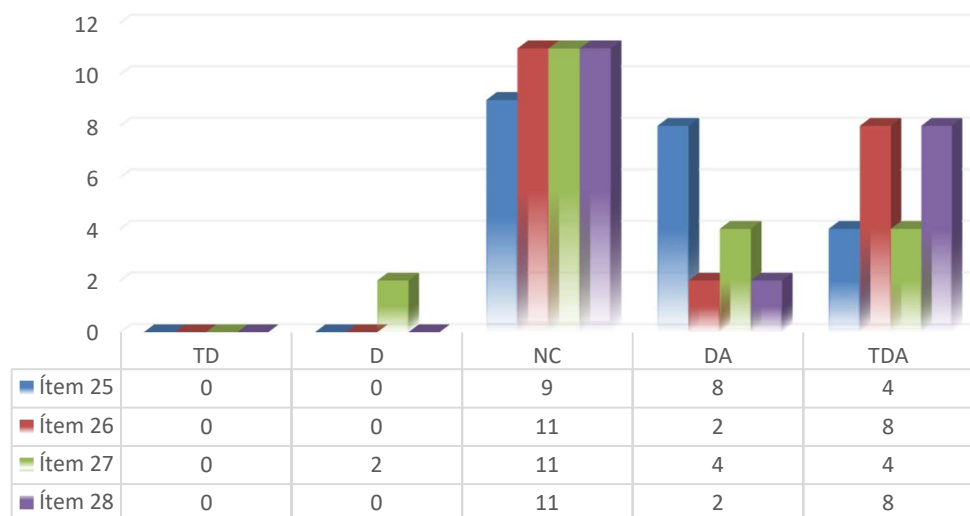


Gráfico 6. Iniciativa

Análisis

Para el ítem 25, muestra nuevas ideas para mejorar los procesos el 42,9% No Contesta, el 38,1% está De Acuerdo y el 19% respondieron estar Totalmente De Acuerdo, la tendencia más alta en esta interrogante es negativa, ya que la mayoría de encuestados no contestaron a la interrogante, esto muestra que los trabajadores son pasivos. Es por ellos que en la presente investigación se base ne un modelo gerencial basado en el empoderamiento, ya que la iniciativa se vincula con la persistencia y la capacidad de superar todo tipo de dificultades; reflejándose en el empleado una actitud de responsabilidad respecto al objetivo y a los resultados alcanzados a través de sus propias acciones. En el ítem 26, lo resultados fueron un 52,4% No Contesta, 9,5% está De Acuerdo y el 38,1% Totalmente de Acuerdo, muchas veces aceptar los cambios tienen una respuesta negativa en los trabajadores influyendo esto en el desempeño laboral, la resistencia a los cambios son una conducta que es expresada cuando las costumbres se impone y se toma como mecanismo de defensa a todas aquellas acciones donde los trabajadores se siente que deben modificar sus hábitos, rutinas y vida profesional. Es por ello que Hellriegel, D. Jackson, S. y Solcum, J. (2005) consideran los cambios en una organización como cualquier transformación relacionada al diseño o al funcionamiento de la misma. Es primordial que desde la gerencia se empoderen del proceso de cambio, seleccionando estrategias adecuadas, considerando el momento oportuno para conducir a suorganización a los cambios requeridos. El reto es lograr que todos los cambios, se conviertan en un nuevo patrón de desempeño y comportamiento para generar nuevas formas de trabajo, es decir tener bien definido hacia donde se pretende caminar.

El ítem 27, se anticipa a las dificultades, las respuestas fueron un 9,5% en Desacuerdo, 52,4% No Contesta, 19% De Acuerdo y 19% Totalmente. De acuerdo. Por otra parte el ítem 28, que mantiene relación al ítem anterior, ya que refiere a tener la gran capacidad para resolver problemas un 52,4% No Contesta, el 9,5% está De Acuerdo y el 38,1% Totalmente de Acuerdo. En cuanto a los ítem 27 y 28. Estas interrogantes coinciden en el porcentaje de respuesta, anticiparse a las dificultades en

el trabajo implica conocer a la organización, misión, visión, objetivos y metas a alcanzar, es no esperar que ocurra un problema sino tener la habilidad de evitar tener que emplear esfuerzos extra en solucionar algo que se podría haber evitado y como tener la actitud para resolver situaciones sobrevenidas.

Cuadro 8

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Evaluación del Desempeño

Indicador: Trabajo en Equipo

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
29	Muestra aptitud para integrarse al equipo	0	0	0	0	6	28.6	4	19	11	52.4
30	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	0	0	0	0	8	38.1	2	9	11	52.2

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

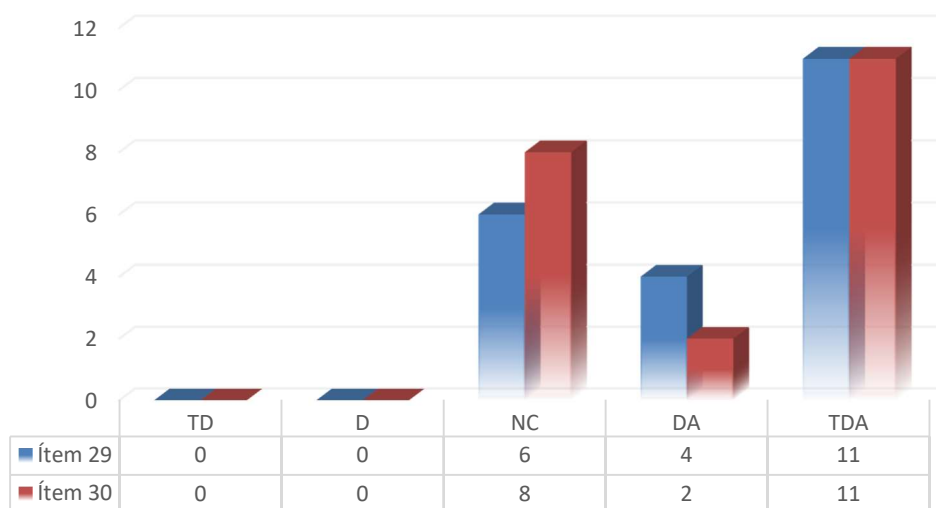


Gráfico 7. Trabajo en Equipo

En cuanto al ítem 29, Muestra aptitud para integrarse al equipo el 28, 6% No Contesta, el 19% está De Acuerdo y el 52,4% Totalmente De Acuerdo. Por otra parte el ítem 30, se identifica fácilmente con los objetivos del equipo, las respuesta fueron un 38,1% No Contesta, 9,5% De acuerdo y el 54,2% Totalmente De

Acuerdo. El entorno del trabajo en equipo permite que los miembros de la institución desarrollen habilidades y estilos de liderazgo que mejoren el pensamiento, la planificación, toma de decisiones y las acciones que se desplieguen en el tiempo, por consiguiente Gómez y Acosta (2003) señalan que el trabajo en equipo se relaciona con las mejoras individuales y organizacionales, y aporta en gran medida al mejoramiento de la prestación de algún servicio, donde la tarea que realiza el trabajador además de hacerla también debe poseer altos estándares de calidad. Para llegar a esto es fundamental la cooperación y el aporte de cada una de las personas, con el propósito que se entregue un producto en buen estado y a tiempo. Una buena comunicación en el ambiente de trabajo permite la buena ejecución de las tareas, mejoramiento de habilidades, rendimiento mejorando la calidad de la prestación del servicio.

Es por ello que Fernández y Borjas (2008) plantea que el trabajo en equipo es importante dentro de las organizaciones, para ellos este aumenta la calidad del trabajo, hay mayor aceptación de soluciones, más conocimiento e información sobre los temas, surgen estrategias nuevas para la solución de problemas y permite a los miembros del grupo tomar decisiones acerca de la ejecución de ciertas tareas así mismo amplía los puntos de vista sobre el tema que se trabaja mejorando notablemente el rendimiento de la organización, sin embargo plantea ciertos aspectos con los que se considera un trabajo.

En tal sentido Chiavenato A. (2002), indica que para un buen desempeño de las labores que realizan los trabajadores, debería darse la satisfacción laboral, insumo muy importante para que los trabajadores se desempeñen con eficacia. También indica que existe una relación entre el comportamiento grupal y lo que se espera del grupo como pueden ser los resultados. El autor resalta la eficacia del trabajo en equipo, indicando que es muy necesario para el logro de los objetivos de la institución. Por otro lado García (2011) señala que el desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes

Por consiguiente a través de los resultados obtenidos se infiere que estos aspectos

inmersos en las interrogantes inciden en el desempeño laboral y apoyan las relaciones laborales, permitiendo la integración de todos los trabajadores para el logro de los objetivos y metas propuestas.

Cuadro 9

Variable: Desempeño Laboral

Dimensión: Evaluación del Desempeño

Indicador: Organización

Ítem		TD	%	D	%	NC	%	DA	%	TDA	%
31	Planifica sus actividades	0	0	0	0	13	61.9	4	19	4	19
32	Hace uso de indicadores	0	0	0	0	15	71.4	0	0	6	28.6
33	Se preocupa por alcanzar las metas	0	0	0	0	9	42.9	2	9.5	10	47.6

Nota: Instrumento Aplicado (2022)

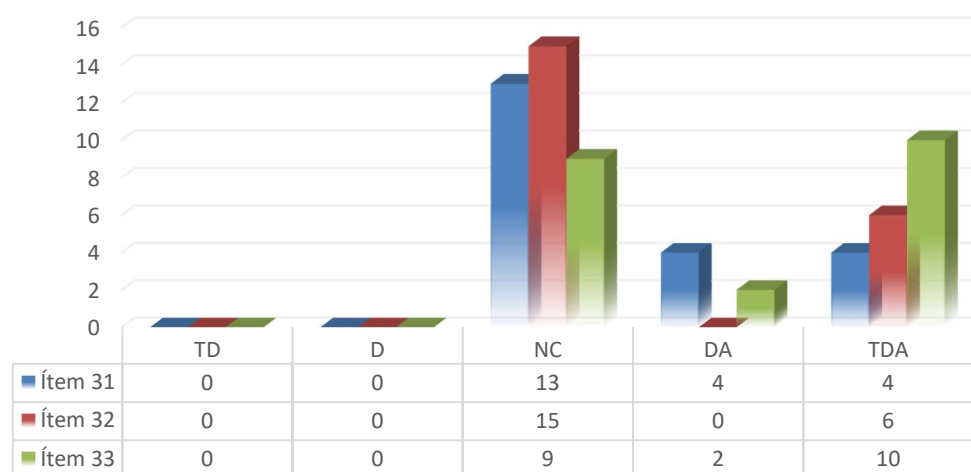


Gráfico 8. Organización

Análisis

De conformidad con los datos expuestos en cuadro 9, ítem 31, planifica sus actividades, el porcentaje de respuesta se distribuyó de la siguiente manera, un 61,9% No Contesta, 19% De Acuerdo y 19% Totalmente De Acuerdo. Planificar las tareas

significa gestionar el tiempo, priorizar, determinar los recursos, valorar la complejidad. En cuanto al ítem 32, hace uso de indicadores el 71.4% No Contesta y el 28,6% Totalmente De Acuerdo. Los indicadores se usan para medir y observar cambio y progresos en los resultados previstos. Por último el ítem 33, se preocupa por alcanzar las metas el 42,9% No Contesta, el 9,5% responden estar De Acuerdo y el otro 47,6% Totalmente De Acuerdo. En cuanto a los resultados de las respuestas dadas por los sujetos encuestados, existen debilidades en los procesos, la planificación, el uso de indicadores, representa la incidencia de diferentes tipos de decisiones, en el desempeño laboral es la forma de medir la productividad, ya que existen diferentes tipos de indicadores que nos van a permitir darle valor tangible a los aspectos que mejoran la efectividad y productividad de la organización. Estas métricas sobre el desempeño nos permiten obtener un diagnóstico para primero, establecer acciones correctivas, fijar objetivos y evaluar el cumplimiento de las metas programadas. Por consiguiente evaluar el desempeño laboral es una de las tareas más importantes y se requiere hacerlo de forma correcta, considerando los indicadores plasmado en cada interrogante. En tal sentido las respuestas obtenidas de casa sujeto encuestado, amplía la investigación revelando aspectos importantes que permitirán Proponer un Modelo Gerencial basado en el Empoderamiento para el Mejoramiento del Desempeño Laboral del Personal de la Secretaria General de la UNELLEZ. Año 2022.

Conclusiones del Diagnóstico

Una vez aplicado el instrumento se determinaron varios elementos importantes que influyen en la motivación intrínseca y extrínseca, estos sirven como bases o evaluación de la auditoría externa que forma parte del diagnóstico que fundamenta la evaluación interna de la Secretaria General de la UNELLEZ y que se resume de la siguiente manera:

Debilidades

Políticas de incentivos

Falta de reconocimiento

Conflicto de intereses, no genera expectativas

Toma de decisiones reprimidas y ajustadas a la jefatura de la universidad

Ausencia de Liderazgo

Falta de Supervisión

Fortalezas

Satisfacción por el logro de metas y tareas

Fijación de metas

Buena comunicación

Buena interacción personal

Trabajo en equipo

Responsabilidad

Evaluación de desempeño

Personal con deseos de aprender

Oportunidades

Apoyo por parte del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).

Intercambio del personal para otras empresas de aprendizaje.

La Gerencia de Administración, quien hace las veces de Talento Humano es receptiva ante cualquier propuesta.

Amenazas

Jubilación por parte del personal.

Gran número de cursos suspendidos por falta de integración.

Falta de presupuesto para capacitación

Estos elementos diagnosticados de la evaluación interna de la Secretaría General de la UNELLEZ - Barinas permite conocer según sus propios trabajadores como se sienten y perciben no solo el clima organizacional sino como afecta el desempeño laboral y la motivación que sienten para hacer las actividades cada día mejor, son varios los indicadores evaluados y los resultados son la consecuencia de cada una de las respuestas establecidas por cada uno de ellos, permitiendo así conocer las fortalezas y debilidades antes mencionadas, que a su vez permitirán establecer

oportunidades y amenazas externas para formular estrategias motivacionales.

Derivado de la importancia que posee el talento humano para la Secretaría constituida en unidad de análisis, es necesario implementar acciones que permitan fomentar las relaciones interpersonales, el sentimiento de reconocimiento a los colaboradores, para así contribuir a incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción y por ende lograr un mayor compromiso organizacional

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

A continuación se representa la observación que se realizó en la Secretaria General de la UNELLEZ bajo los elementos que determinan el Empowerment.

Cuadro 10
Representación de la Observación

Aspectos		
Organización Bajo El Empowerment	Presente	Ausente
Responsabilidades, Habilidades, Autoridad Compartida.		✓
Cambios Rápidos Ante la Aparición de Nuevos Retos.		✓
El Poder Proviene de la Habilidad de Inspirar a los demás.		✓
Los Empleados se Manejan por sí mismo.		✓
Tienen Valores Compartidos.		✓
Los Empleados Toman Riesgos.		✓
Disposición de los Empleados para Ayudarse Entre Sí.	✓	

Nota: Mendoza (2022)

Los elementos identificados para la determinación de la presencia del Empowerment, solo se encuentra un solo aspecto que coincide con este enfoque, como lo es la disposición de los empleados para realizar trabajos en conjunto.

MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ

Formulación del Modelo

El modelo gerencial de empoderamiento basado en el liderazgo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de la Secretaria General de la UNELLEZ, es un trabajo que dará aportes a quienes gerencia la organización, y se realizó con la finalidad de ofrecer conocimientos acerca de una forma de liderizar.

Este prototipo estará basado en un par de principios que abarcaran una serie de pasos, técnicas y herramientas importantes a la hora de llevar a cabo una organización y se dio por las necesidades que se originaron, al realizar un diagnóstico a la institución; allí se evaluó muchos factores que al ser analizados se llegó a la conclusión de que existen muchas fortalezas que se pueden explotar y sacar mucho provecho de éstas, pero que a su vez hay ciertas debilidades que deben ser corregidas, para que exista una posibilidad inmensa de que se logren los cambios que la empresa, necesita para ser más óptima.

También se darán a conocer ciertos principios del liderazgo, como son los estratégicos y los culturales, porque de acuerdo a los estudios teóricos realizados, se han encontrado como los de mayor énfasis en dicho tema, ya que con éstos se toman en cuenta, prácticamente los dos factores más relevantes en todo organismo, como es el personal empleado y los usuarios, quienes son el mundo interior y exterior de las empresas.

No obstante, se tomaron en cuenta otros factores que componen a las organizaciones, como son los productos que se ofrecen, la demanda, la competencia existente y otra serie de puntos importantes, que al ser netamente identificado por parte de los dirigentes, reconociendo el grado de importancia que tienen, y el provecho que se le puede dar, van a ayudar al fortalecimiento de la empresa.

Justificación del Modelo:

El trabajo se realizó con la finalidad de dar a conocer a la autoridad de la Secretaria General de la UNELLEZ, un Modelo de Gerencial, que demostrará una serie de principios muy útiles para que el (los) líder (es), de la universidad puedan ejercer sus tareas de manera óptima, ya que se tomaron en cuenta un factor muy importantes en el desarrollo de una organización, como son los empleados quienes prestan servicios en beneficio de la colectividad universitaria, siendo estos dos los que conforman el entorno interior y exterior de todo organismo.

También se tomó en cuenta el tema del liderazgo, porque actualmente para las organizaciones más que ser gerenciadas deben estar liderizadas por personas capacitadas para llevar las riendas de la misma; líderes que tomen en cuenta todo factor que rodea al ente, es decir, el ambiente, las personas, las herramientas y los métodos que se utilicen, los cuales van a generar el desarrollo bien sea equitativo, como a grandes rasgos para el buen funcionamiento de la misma.

A raíz de ello, se puede identificar que se presenta un modelo donde englobe todos los factores que rodean a la organización, y que al ser aplicado con efectividad se espera lograr un cambio radical que lleve a la Secretaria General de la UNELLEZ, a ser una Secretaría distinguida, por ser liderizada, y llevada a cabo por gente capaz de optimizar sus servicios ofrecidos y cumplir a cabalidad los objetivos, cumpliendo y satisfaciendo las metas trazadas de una manera más rápida, y efectiva.

Fundamentación del Modelo

El modelo ofrecido está fomentando en la teoría del Liderazgo, donde el mismo sugiere que los líderes pueden ser la clave del éxito o del fracaso de sus organizaciones; por ello es importante tomar en cuenta ciertos criterios para mantener la institución, aprovechando sus fortalezas y mejorando aquellas situaciones que lo ameritan.

Sobre lo que puede significar realmente el liderazgo, habría que decir que

mientras, para unos, el liderazgo significa la capacidad de inspirar a los seguidores para que entren en acción; para otros es, dar un buen ejemplo; y otros más piensan que es influir sobre las personas a fin de que alcancen metas, en lugar de ordenarles simplemente que lo hagan. En sí, para quienes dirigen la Secretaria General de la UNELLEZ, deben enfocarse en que el término "liderazgo" es una actitud que demuestra una perspectiva heurística y visionaria, que permite saber lo que va a dar resultado y lo que no, y manifiesta una perseverancia apasionada por estimular a las personas hacia la búsqueda de su máximo desempeño que potencie el bienestar individual y colectivo.

Los líderes de la Secretaria General para llegar a ser exitosos, deben hacer que su determinación quede suficientemente en claro para quienes los rodean, no mediante la fuerza, la coerción o la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a los empleados y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante todos los obstáculos. Entonces los líderes de la organización se debe caracterizar por: ser visibles y asequibles, es decir, que toda la organización lo conozca y puedan acceder a ellos para plantearles asuntos que se consideren oportunos, también por su gran visión de futuro y profundo conocimiento de las sendas que conducen al éxito. Esta visión de futuro no reside única y exclusivamente en saber aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado en que se opera, sino en tener la flexibilidad suficiente para anticiparse en el cambio y tener la perspectiva para crear dichas oportunidades. Y por último su gran espíritu de trabajo: predicar con el ejemplo, ser generalmente austeros, porque se preocupan por la expansión y crecimiento de la organización, y sobre todo por sus resultados, obtenidos a través de la manera de actuar y la fidelidad de los empleados.

Lo importante, es que los dirigentes de la Secretaria General posean las características que verdaderamente lideren, es decir, conduzcan el carro de la entidad, determinen sus objetivos y estrategias; con su ejemplo y forma de ser que configuran su cultura. También es de notar que lo que se persigue es que en la organización se formen líderes íntegros y centrados en principios universales capaces de gestionar y apoyar procesos de profunda transformación para las personas y la institución. Para

ello se debe conocer 3 factores importantes:

El Modelo Básico del Comportamiento Organizacional: Se trata de integrar un modelo básico que permita plantearse el alineamiento de su misión personal con la del área en la que trabaja, la organización y su empresa.

La Motivación: Consiste en la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales y cómo afectar esa voluntad en los trabajadores de la empresa, reconociendo que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Estilo de Liderazgo: Un gerente difiere de un líder en que el primero es capaz de planificar, organizar, presupuestar, gestionar recursos y solucionar problemas mientras que un líder es capaz de establecer y desarrollar una visión de futuro para su empresa, motivar y alinear a las personas con esa visión. El líder es el que produce realmente los cambios dramáticos. Se analizan también los paradigmas de relación en la empresa y cómo enfrentarlos.

Para alcanzar lo anteriormente plasmado hay que tener en cuenta la eficacia en el trabajo, lo que trata en conocerse a sí mismo y desarrollar las habilidades necesarias para desenvolverse con iniciativa, convicción y eficacia en la búsqueda de las propias metas tanto a nivel personal como en las organizaciones, con un efectivo balance en los roles y un buen manejo del tiempo, son los elementos fundamentales para que las personas se autolideren y sean capaces de participar más motivadas de una autoridad efectiva, incrementando su rendimiento y autorealización.

Para lograr ser eficaces en el trabajo dentro de la organización, hay ciertos términos que para la Secretaria General de la UNELLEZ son importantes:

Gerencia del tiempo: Es el método práctico para cumplir con las exigencias del trabajo, sin descuidar los demás roles de la persona.

Proactividad: Para valorar la libertad, el poder, y la habilidad de escoger nuestras reacciones frente a cada una de las circunstancias que se presenten en el trabajo y la vida cotidiana.

Sentido de propósito: La empresa para ser más exitosa su visión del futuro debe ser coherente con las visiones de todos sus integrantes, alcanzar ese objetivo es

posible alineando la misión personal de cada uno con la de su empresa.

Autoconocimiento: Resulta indispensable que cada uno conozca sus fortalezas y debilidades para escoger las mejores oportunidades y anticipar los posibles riesgos.

También el líder debe estar consciente de que la Secretaria General de la UNELLEZ, amerita de creatividad e innovación, a fin de construir una organización innovadora capaz de responder a sus necesidades de cambio. Este principio se desarrolla a través del reconocimiento y entrenamiento de múltiples estrategias creativas de resolución de problemas: técnicas que facilitarán la mejora de los procesos, por ello la valoración de la diversidad que no es más que comprender los diversos estilos de pensamiento en el proceso de creación y trabajo en equipo, valorar dicha diversidad como una oportunidad para desarrollar el potencial del personal que conforma la Secretaría General.

El método Creativo de la Solución de Problemas, para ampliar las perspectivas de análisis y comprensión del problema a través de diversas estrategias creativas que generan múltiples alternativas de solución, garantizándola convergencia hacia la mejor idea para resolver el problema planteado. La cultura de la Organización Creativa tratando con la innovación y calidad, para desarrollar una cultura creativa en todos los niveles de la Secretaria General de la UNELLEZ, implica adecuar los estilos, estrategias gerenciales, estructura y los sistemas para lograr un entorno adecuado en el que la innovación y la calidad se desarrollen.

De tal manera que en la actualidad se está tomando en cuenta el trabajo en equipo para la mejora de procesos y para la resolución de problemas. Por ello, se requiere que la Secretaria General cuente con un equipo de líderes autodirigidos que logren un alto funcionamiento y permitan a la organización alcanzar metas competitivas. Un equipo con un líder autodirigido exige en sus miembros el dominio de un conjunto de habilidades de interacción como se la organización de equipo, comunicación efectiva, solución de conflictos, liderazgo facilitador, toma de decisiones, manejo de reuniones efectivas, sinergia, entre otros.

Por otro lado se puede decir, que uno de los requisito indispensable que debe poseer las personas que dirigen a la Secretaria General, es la habilidad gerencial, para

estar en disposición de resolver los problemas o cualquier otra situación presentada, y para ello se necesita de la elección de estrategias por parte del líder, que se basa en una cantidad de fuerzas y organización, para solucionarlas. Como también debe poseer ciertos rasgos empresariales, distinguibles. Algunas de las variables que deben tomar en cuenta quienes van a manejar el liderazgo en la Secretaria General, son la personalidad y expectativas del propio líder, la personalidad y expectativas de los subordinados, y también, de la situación que se viva

Las fuerzas en el Líder, para incrementar su sistema de valores, su inclinación por el liderazgo (es decir, su comodidad en diferentes estilos de liderazgo), su tolerancia de la ambigüedad, su estimación de la competencia propia y de los subordinados; estimular también las fuerzas en el grupo subordinado, sus necesidades de dependencia o independencia, su disposición para asumir responsabilidades, su interés en el problema, el grado en que comprenden y se identifican con las metas de la organización, su conocimiento respecto a la tarea y del caso, su tolerancia de la ambigüedad, y sus expectativas. Y por último fomentar fuerzas en la situación, los valores, tradiciones, mercado, tamaño etc, la naturaleza de la tarea; la complejidad, necesidad de muchas clases de experiencia, necesidad de creatividad, etc., la presión del tiempo

Toda gerencia está comprendida por ciertos factores, la Secretaria General de la UNELLEZ, para optimizar sus ideales debe manipular efectivamente, la planificación, organización, dirección y el control que al ser manipulados con efectividad y a su vez poseer una visión de futuro para la universidad, lograrán que la misma obtenga grandes beneficios.

La “planificación” porque es la función más compleja y quizás la más importante entre las funciones básicas de un gerente. La planificación es un proceso que requiere de un amplio conocimiento de métodos y técnicas, y también se considera como un método para la elaboración de políticas más racionales y de selección de medios para alcanzar ciertos objetivos. La planificación debe darse por medio de la adaptación al medio ambiente, identificación de opciones para aprovechar oportunidades y reducir riesgos, utilización estratégica de los recursos, contribuir a la consecución de las

metas corporativas. Donde estos objetivos deben estar encaminados a alcanzar en orden de importancia ha: los empleados, el usuario, la organización, el poder sobre el mercado.

La “organización” para adaptarse a las necesidades impuestas por el fin y el medio ambiente, ya que ello hace que la suma desorganizada de esfuerzos individuales se torne cooperante y efectiva, en orden de cumplimiento de algún objetivo, que en alguna forma es atendido o expuesto a esos individuos. Para la Secretaria General de la UNELLEZ, la organización es importante debido a que permite agrupar una serie de actividades que deben ser ejecutadas por un grupo de personas, clasificando dichas actividades y haciendo la asignación conveniente para supervisar y coordinar las relaciones y esfuerzos, para que se logren los objetivos propuestos de la manera más efectiva posible.

La “dirección”, porque el gerente delega trabajo y además identifica situaciones negativas, conflictos personales, clima de trabajo desfavorable y otras situaciones que necesitan ser corregidas. Los principales factores críticos y a tomar en cuenta en las tareas de dirección son: factores humanos, motivación del personal, la capacidad de conducción (liderazgo) del gerente y la comunicación de metas, objetivos o planes.

El “control” es un proceso básico y siempre será el mismo, independientemente de la actividad que se trate o de la zona de la organización. Entonces para la Secretaria General es indispensable, ya que interrelaciona a los hombres con los materiales, las máquinas y el Presupuesto Institucional (POA), a fin de obtener resultados óptimos, como también modifica los planes o las condiciones de funcionamiento que produjeron resultados que no están de acuerdo con las metas. Para que la Secretaria General de la UNELLEZ, lleve un control optimo debe ejecutar la observación y medición de la actuación, comparándolas con las normas para llevar a cabo el plan y corrección de las desviaciones de la actuación, si es necesario, la observación de las tendencias significativas, dentro y fuera de las actividades del personal y gerencia, para poder modificar las metas y programas, si así lo ameritan.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto el Modelo de Liderazgo como herramienta de apoyo en la toma de decisiones para la Secretaria General, fomentará el trabajo en

equipo, la motivación, el buen desempeño laboral, etc. Este modelo consiste en dos principios que son esenciales como son los estratégicos y los culturales.

El primero para fortalecer los recursos existentes, aprovechando las oportunidades que se puedan presentar y orientándose hacia el personal, quien es el punto clave al momento de liderizar una organización. El segundo, los principios culturales por la razón de que se debe tener en cuenta, que a los empleados se les tiene que motivar, fomentar el espíritu emprendedor y dar a conocer los valores para obtener mayor rendimiento de sus labores y poder alcanzar más productividad.

Estructura de la Propuesta:

El modelo consta de varias fases que se pueden describir de la siguiente manera:

Principios Estratégicos

El Exterior: Fuente principal del negocio.

- Orientación al mercado.
- Liderazgo en el producto y/o Servicio.
- Perspectivas a largo plazo.

Construir sobre bases preexistentes

- Concentrarse en productos y servicios conocidos.
- Aprovechar las ventajas competitivas.
- Cuatro ideas claras y preservar en ellas.

Potenciar sus capacidades

- Capitalizarse a base de reinvertir beneficios.
- Sistema de información rápido, sencillo y práctico.
- No tropezar dos veces con la misma piedra.

Principios Culturales

- Integrar y Motivar:
- Personal altamente integrado.
- Toma de decisiones interna.

Fomentar un espíritu emprendedor

- Autonomía e iniciativa.
- Énfasis en la acción.
- Estructuras sencillas

Sistema de valores de orden superior

- Honestidad, seriedad, cordialidad y fe en el negocio.

Liderazgo

La Secretaria General de la UNELLEZ: debe ser un (a) líder, a la hora de llevar el control de la misma. Para ello debe poseer un conjunto de conceptos claros y precisos, de lo que es ser un “Líder” y como se caracteriza. Enfatizando que un líder es aquel o aquellos individuos quienes crean la excelencia. Cada uno con su combinación única de cualidades, guía a los demás por el camino de la excelencia y centra su atención en lo que habrá de empuñar los mandos en el futuro. En este fomento de futuros dirigentes, el líder procura transmitir tanto sus dotes estratégicos como su “olfato” para la creación de firmes tradiciones de la institución, que es lo que se llama “cultura Organizacional”.

Principios Estratégicos

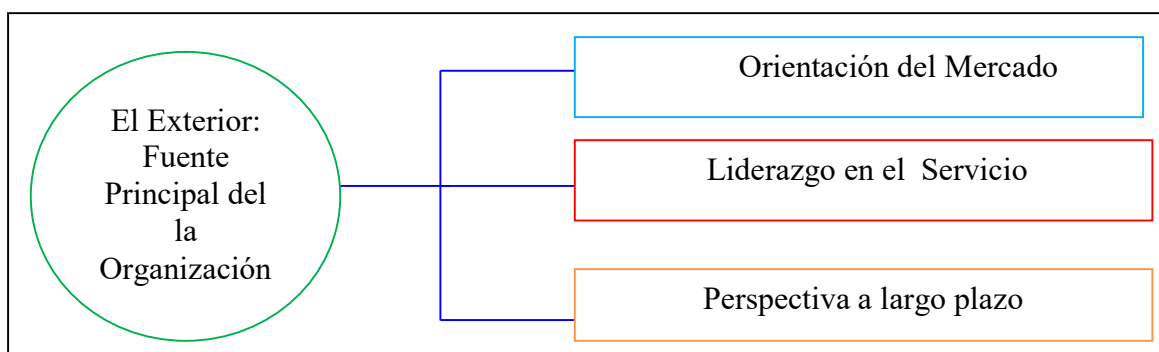
El Exterior: Fuente Principal del Negocio

La empresa debe tomar en cuenta que los usuarios son la fuente principal. Que el mercado es el rey, y que se debe poner todo los recursos para adaptarse a las necesidades reales del mercado.

En el caso de la Secretaria General, siendo factor principal de estudio, el personal, es estudiar las características de los mismo, tener un el conocimiento profundo del entorno de la universidad, tomando en cuenta no sólo lo académico-administrativo, sino lo político, legal, tecnológico, ético y social, porque constituyen una fuente de información indispensable para la configuración de la estrategia de la institución para que triunfe.

Con el fin de asegurar la continuidad y el éxito de la universidad, los líderes de la Secretaria General debe hacer todo lo posible por mantener e intensificar las buenas relaciones con el personal, el cual a su vez mantendrá un buen desempeño, mejor atención a los usuarios, lo que permitirá un buen funcionamiento de la institución a demás de garantizar la imagen corporativa que les permita mantenerse en primer lugar en el mercado, antes que lo haga la competencia. Es entonces que la búsqueda del liderazgo en el servicio a través de la diferenciación, calidad superior o relación calidad imbatible; y la adopción de una perspectiva a largo plazo y de expansión de su mercado; estas características conforman respectivamente los tres principios de excelencia para la Secretaria General de la UNELLEZ.

Figura N° 01



Nota: Mendoza (2022)

Orientación al Mercado

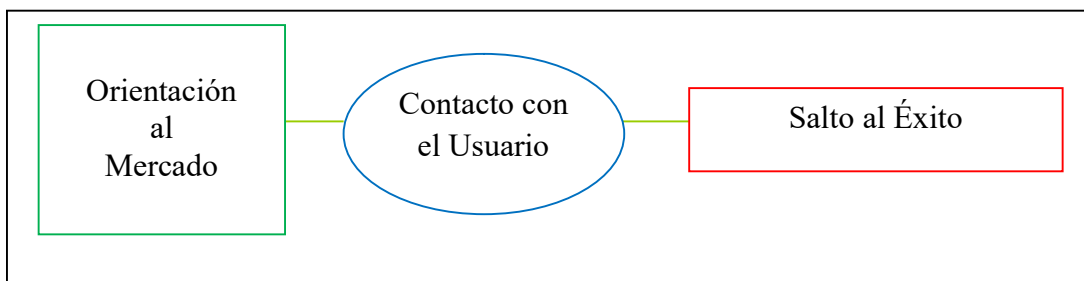
Contacto con el Usuario y el mercado: Principalmente la Secretaria General de la UNELLEZ, debe tener contacto con el usuario y el mercado, es decir, debe ser un ente que comulga con las dos siguientes reglas:

El mercado es el Rey: Los productos y servicios ofrecidos deben satisfacer las necesidades reales del mercado. La fuente de toda organización no se encuentra en el interior de la empresa, sino fuera de ella. Por ello, el personal que labora dentro de la Secretaria General de la UNELLEZ debe poner mucho de su parte para que la prestación de servicio, se realice de manera tal, que satisfaga a la población que la

requiere.

Las necesidades de un determinado mercado dependen de la situación socio – económica y se hallan en constante evolución: La principal preocupación del gerente debe ser detectar dichas necesidades presentes, así como su evolución para poder determinar también las futurísticas, es decir, la Secretaria General de la UNELLEZ, debe encaminarse a ofrecer un servicio de calidad para la población en general, con la finalidad de incrementar la matricula y la excelencia educativa.

Figura N° 02



Nota: Mendoza (2022)

Salto al Éxito: Al momento de que la universidad explote las oportunidades que se les presenta, se destacará entre las demás; es decir, cuando una organización aprovecha las oportunidades, es cuando da el salto cuantitativo, pero para ello debe cumplir ciertas fases:

- a. Presencia activa en el mercado y contacto directo con los usuarios, es decir, mantenerse al día, en cuanto a ofertas de carreras, servicios, y a su vez establecer buenas relaciones con los empleados y los usuarios, logrando así armonía en la organización.
- b. Seguimiento de las necesidades de los mercados, los empleados y los usuarios como consecuencia de la presencia anterior, para verificar cuales fueron los errores cometidos, mejorarlos y buscar la calidad del servicio a ofrecer.
- c. Detección de una oportunidad importante, buscando nuevas expectativas, aprovechar las situaciones presentadas, para obtener mayores beneficios, es decir, si a la Universidad, se le presenta una oportunidad de ofrecer su servicio en otra zona

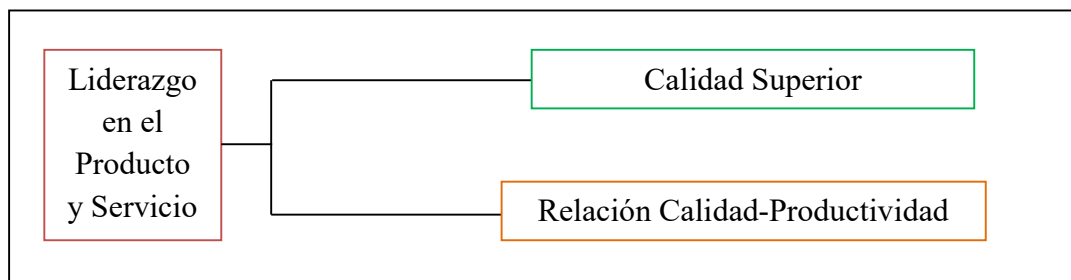
(caserío, urbanización, barrio, ciudad), porque realizando un estudio premeditadamente se detectó la necesidad, los mismos en dichas localidades, no debe desaprovechar la oportunidad de hacerlo, con ello, generaría una mayor demanda y un engrandecimiento de la organización.

Expansión y crecimiento importante de los beneficios como consecuencia de aprovechar la oportunidad anterior; así como lo anteriormente mencionado, la universidad debe hacer llegar sus servicios a toda aquella población que la amerite, realizando respectivamente estudios, análisis de la situación actual en dichas partes, lográndose una buena gestión en la Secretaria General de la UNELLEZ.

Liderazgo en el Producto y/o Servicio: Las universidades para ser exitosas, sus servicios deben revestir características diferenciales, lo que hacen que el mercado los distinga de similares o parecidos.

Por ello, que la Secretaria General de la UNELLEZ, debe ofrecer servicios asequibles, que no limiten al estudiante en su solicitud, es decir, existen actualmente aranceles que estipulan el costo de documentación académica, esto es muy útil para los usuarios y para la institución ya que genera ingresos propios, como también debe dar ejemplo en cuanto a su servicio, es decir, ofrecer un mejor servicio al usuario, sirviendo de manera atenta, amable y efectiva para que las personas sientan aquella cordialidad en la universidad y lo divulguen a sus alrededores, lo que crearía una visión óptima para la organización.

Figura N° 03



Nota: Mendoza (2022)

Calidad Superior: No importa ofrecer cientos de servicios, para alcanzar mayor

productividad, lo más aceptable es enfocarse en uno o en pocos servicios, para alcanzar liderazgo en la calidad, es decir, aplicar de forma segura la especialización de un servicio con características diferenciales marcadas. La Calidad en el servicio debe tener todo aquello que el usuario espera obtener del mismo cuando lo necesita.

El liderazgo y una diferenciación en la Secretaria General de la UNELLEZ, es que la misma se encuentra enfocada en un servicio único, como lo académica-administrativo, esto indica que se encuentra bien centrada en lo que se quiere dar a la población, pero tiene que fortalecer sus equipos de trabajo, para abastecer la demanda existente y la posible demanda del futuro, porque es de saber que el servicio ofrecido posee una fortaleza indiscutible y es que cada día existe mayor necesidad por parte de la población.

Relación Calidad-Productividad: calidad y la productividad son consecuencias del trabajo del ser humano. Se obtiene cuando desarrolla bien su trabajo y entiende que cada mejora es una oportunidad para crecer. No es responsabilidad exclusiva de un departamento de la organización de la institución; debe ser un propósito claro de todos sus integrantes. Ser productivo no es solo producir más sino producir lo que un mercado necesita, hacerlo bien, y mejorarlo constantemente.

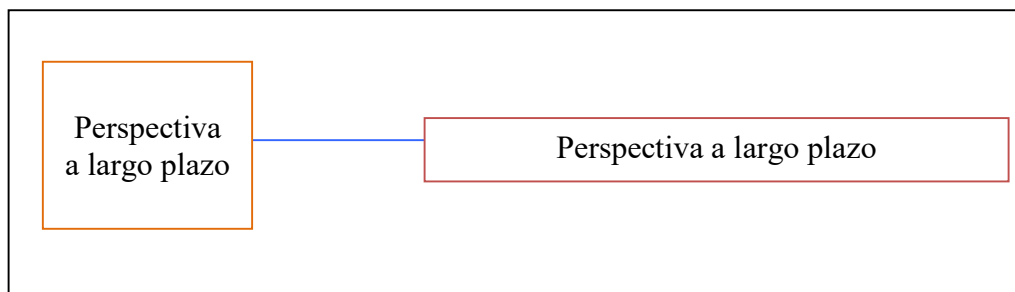
En este sentido la Gerencia de la Secretaria General, debe dejar un lado los modelos tradicionales burocráticos, estructuras académicas y administrativas rígidas, que no tienen una articulación efectiva entre las dependencias e instancias orgánicas que la conforman, afectando significativamente la calidad en la prestación del servicio del personal o para comunidad en general.

Perspectivas a Largo Plazo: Este principio viene a resaltar el hecho de que la Secretaria General de la UNELLEZ, debe centrar su planificación a la búsqueda de beneficios a largo plazo que fomente el trabajo en equipo, la motivación, la productividad, la satisfacción laboral, entre otros, mantener en el tiempo estos elementos permiten la continuidad de las acciones de manera eficiente, eficaz y efectiva, es una perspectiva natural de la organización por lo que debe estar implícito en la planificación a tiempo futuro, es decir esto significa que la Secretaría General debe construir estrategias estable que perduren y sobre todo que sea positivo

para la organización.

Las perspectivas a largo plazo implica asimismo una preocupación por todo el entorno, lo que lleva consigo una política de honestidad en todas sus relaciones con el personal buscando afanosamente su permanencia a lo largo del tiempo a través de ofrecerles diferentes beneficios laborales. En este sentido, la máxima de mantener el personal satisfecho lleva a la Secretaria General, a mejor aspectos para lograr el empoderamiento de los trabajadores en la ejecución de sus actividades o tareas asignadas lo que se verá como un beneficio para el futuro organizacional. La Secretaria General, al buscar la excelencia debe tener muy en claro que las operaciones organizacionales, no se terminan una vez prestado el servicio o finalizado el producto, y se hacen responsables de su buen funcionamiento y tal como enuncia el primer principio de la excelencia, de mantener satisfechas las necesidades del personal como uno de los actores principales de la buena gestión desempeñada.

Figura N° 04



Nota: Mendoza (2022)

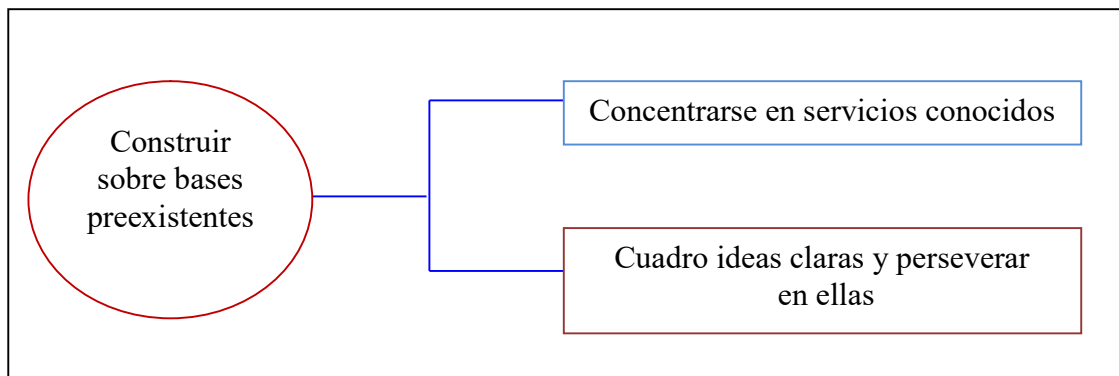
Perspectiva a largo plazo: Consiste en que la Secretaria General debe planificar, tomando decisiones y estrategias que correspondan a la voluntad de adelantarse y adaptarse al entorno futuro, para así saber desenvolverse en todo momento, y también para ello se debe conocer una serie de métodos, técnicas, aplicando políticas que den como resultado el alcance de los objetivos estipulados.

La planificación en la Secretaria General de la UNELLEZ, debe darse por medio

de la adaptación al medio ambiente, identificación de opciones para aprovechar oportunidades y reducir riesgos, utilización estratégica de los recursos, contribuir a la consecución de las metas corporativas. Donde estos objetivos deben estar encaminados a alcanzar en orden de importancia al personal. El propósito de una planificación, consiste en determinar el enfoque interno y externo en términos de que los trabajos sean atendidos y valorados, junto con la identificación de las áreas en las cuales la organización debe ser excelente para ser exitosa.

Construir sobre Bases Preexistentes: Otra característica general deducida de la información disponible de la Secretaria General de la UNELLEZ, es que sus actividades giran siempre en torno a una actividad básica. Factor importante porque se puede notar que son especialistas en un tipo de servicio, condición indispensable para alcanzar altas cotas de eficiencia y liderazgo.

Figura N° 05



Nota: Mendoza (2022)

Concentrarse en Productos y Servicios Conocidos: Tomar como base para la institución, la concentración de servicios conocidos es una característica de muchas empresas triunfadoras, esto significa ser excelentes especialistas en algo.

Por ello, es de notar que la Secretaria General de la UNELLEZ, se encuentra ubicada en una situación adecuada, ya que cumple con éste principio; pero tiene que tener en cuenta que no sólo se trata de ofrecer un servicio para obtener beneficios, sino que debe centrarse en ofrecer cada día algo mejor; estar conscientes de que la

demanda van creciendo de acuerdo a muchos factores, tales como la calidad del servicio, la atención al usuario, y la cultura que se le inculque al personal, al estar bien relacionados estos elementos, la universidad verá mayores frutos.

Figura N° 06



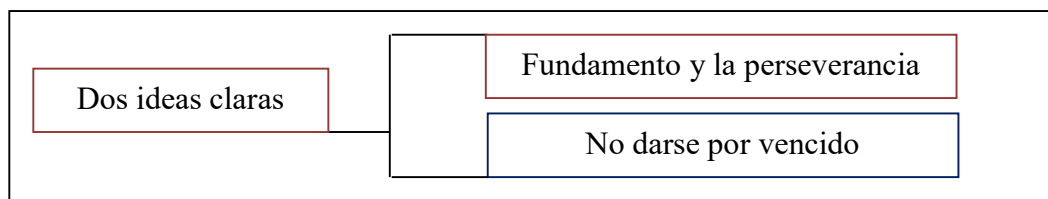
Nota: Mendoza (2022)

Diversificación dentro de su campo de acción: En cuanto a este aspecto la Secretaria General, como estrategia para la diversificación del campo de acción debe concentrar esfuerzos que estén dirigidos al personal para la transformación y multiplicación de diversos conocimientos, habilidades, experiencias y por ende las competencias individuales del personal que labora dentro de la Secretaría General, con la finalidad de establecer una estrategia de desarrollo, obteniéndose esto mediante métodos de evaluación al desempeño, entrevistas, la observación y recolección de datos sobre el personal, sus funciones, cultura y relación con el entorno.

Por otro lado, adoptar mecanismo para facilitar el desempeño de los trabajadores, como la automatización de las tareas, sobre la base de las interacciones entre los departamentos, los individuos y los usuarios. Estas interacciones suelen ser de naturaleza compleja e incluyen una variedad de actividades y tareas operativas diarias que son repetitivas, que si se llevan manualmente, este trabajo ocupa la mayor parte del tiempo al personal, además de ser repetitivas están propensa a errores humanos, es por ello que la automatización es de gran apoyo en el desempeño laboral.

Dos Ideas Claras y Preservar en Ellas: Consiste en 2 ideas que se ofrecerán para fortalecer la acción desde el punto de vista de su fundamento, la perseverancia y no darse por vencido

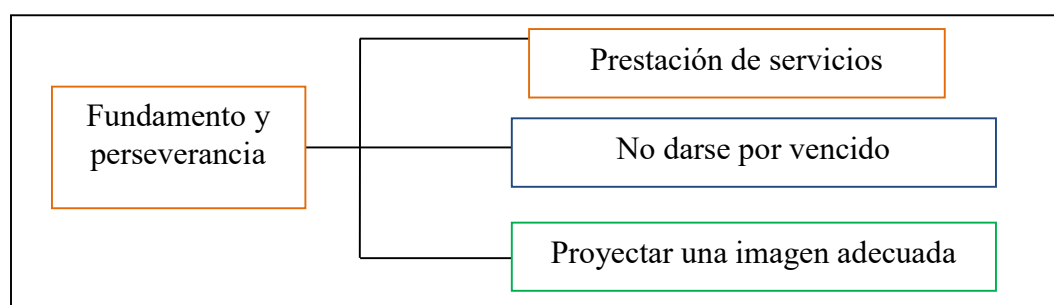
Figura N° 07



Nota: Mendoza (2022)

En cuanto al fundamento de la organización y a su perseverancia: De acuerdo al estudio realizado, se pudo comprobar que la Secretaria General de la UNELLEZ, tiene muy claro los fundamentos en que se basa; esta claridad los gerentes tienen que aprovecharla, en tal sentido de que antes de tomar una decisión evalúen con rapidez lo que beneficia a la institución y lo que perjudica. También el estar en conocimiento del fundamento de la organización, permite armonizar esfuerzos y voluntades, pues no hay ambigüedades respecto a lo primordial. Los gerentes-líderes y empleados de la Secretaria General tienen que ser perseverantes en su trabajo, en todas aquellas situaciones a que la misma enfrenta, prosiguiendo en su estrategia organizacional.

Figura N° 08



Nota: Mendoza (2022)

Prestación de servicio: Por cuanto a la mejora en la prestación de servicios se refiere, basada en la oferta de la máxima calidad, este objetivo se logra mediante la concentración del personal adecuado, la formación del mismo garantizando una preparación integral al personal operativo.

Como segundo fundamento, la política de capacitación del personal, permitirá seguir ofreciendo un servicio de calidad; es decir, invertir en planes de formación para contar con personal altamente especializado, permitirá satisfacer una demanda, lo que a su vez, permite invertir en otros recursos como materiales, tecnología, mejoramiento de la infraestructura y la optimización del talento humano, preparándolo e instruyéndolo.

Y por tercero, la Secretaria General, tiene que seguir persistiendo en la concentración de sus actividades, descartando la diversificación múltiple de distintas actividades; es decir, fortalecer el trabajo, para mejorar los servicios.

No darse por vencido: Todos, quienes laboran en la Secretaria General deben concientizarse que para que la universidad funcione y obtenga mayores beneficios, no deben darse por vencido en su trabajo; de acuerdo al análisis de los resultados de la situación actual de la Secretaria General, se pudo detectar que hay empleados que en determinado momento se ven en dicha circunstancia, que sienten que no pueden continuar con su trabajo y se dan por vencido; esto debe mejorarse porque del esfuerzo que todos unidos realicen para cumplir con los objetivos, se obtendrán mayores resultados, lo que generará mayor satisfacción y productividad, y por lo tanto más posibilidades de seguir creciendo a nivel profesional y laboral.

Por otra parte, los gerentes-líderes de la Secretaria General, deben esforzarse por llevar a cabo una buena organización en todos sus momentos; sin titubear cuando se presentan dificultades y aprendiendo a superar las mismas de alguna manera. Esto fortalecerá al personal sirviendo como un buen ejemplo a quienes laboran dentro de la Secretaria General.

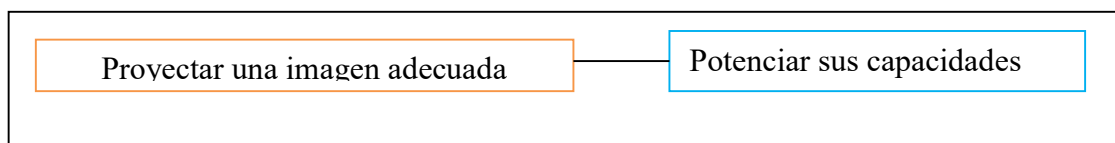
Proyectar una imagen adecuada: La Secretaria General debe proyectar una imagen adecuada en todo su sentido, es decir, tanto en la imagen de la organización, sus servicios, sus modalidades etc. Analizando los resultados se detectó que la Secretaria General, debe cambiar en ciertos aspectos, es de saber que el cambio es difícil, bajo las mejores circunstancias, pero se hace necesario tener un plan de mejoramiento.

Lo que se debe hacer para lograr el mejoramiento y que él mismo sea duradero es:

1. Todo el personal debe sentir que el cambio es necesario.
2. Debe existir una visión común de cómo el cambio afectará el ambiente de la Secretaria General.
3. Todos deben sentirse dueños del plan de mejoramiento.
4. La gerencia debe cambiar primero y ser el modelo para los empleados.
5. La gerencia debe romper las barreras y eliminarlas.
6. El impacto del cambio debe comunicarse en forma abierta a cada uno de los grupos de interés.
7. Todos necesitan entrenamiento para desempeñarse bien en el nuevo ambiente.
8. Es necesario poner en práctica un sistema de medición y retroalimentación.
9. Se debe generar un ambiente donde se asuman riesgos.
10. La dirección y preparación deben dar lugar al liderazgo.
11. Los comportamientos deseados deben retribuirse.

Esto engloba un conjunto de estrategias para modificar la imagen de la Secretaria General. De acuerdo a lo estudiado, se puede identificar se cuenta con ciertos puntos de lo establecido, como el querer un cambio, el de poseer una visión común, en que la gerencia amerita el cambio principal, y otros más que refuercen lo estipulado, por ello se recomienda la realización de un plan que integre a los individuos con los recursos tecnológicos, si son aplicados y con los cambios gerenciales.

Figura N° 09

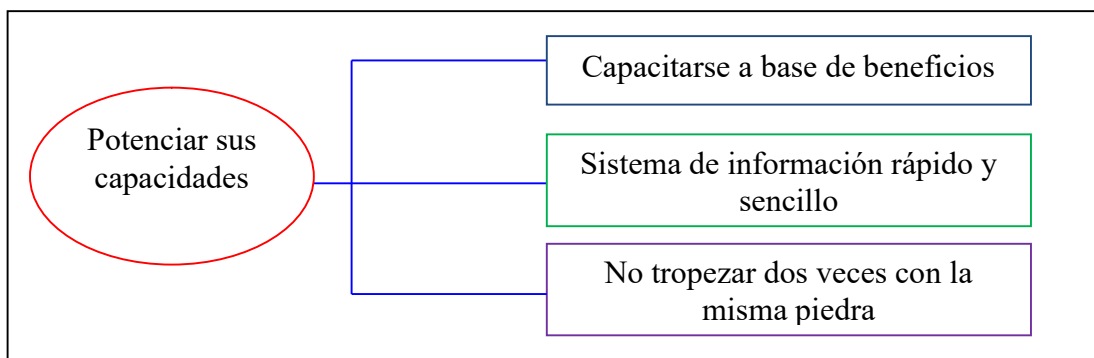


Nota: Mendoza (2022)

Potenciar sus Capacidades: La Secretaria General dentro de su planificación debe incluir programas de capacitación que establezcan el sentido de darle valor de personal. Además fomentar la lealtad, la creatividad, la innovación, el descubrimiento de habilidades y capacidades, en última instancia, aumenta la conservación del

personal. Los gerentes deben de preocuparse cada vez más, porque el personal a cargo en todos sus niveles demuestren el mayor interés en desarrollar sus capacidades y habilidades que personalicen a un trabajador empoderado, permitiendo alcanzar una mayor relación con sus compañeros más cercanos y su entorno, una comunicación asertiva, capacidad para la resolución de problemas, desarrollo del pensamiento crítico y constructivo, empatía, liderazgo para la coordinación de trabajo en equipo, la capacidad de adaptación a los cambios, la confianza y arraigarse a los valores y cultura organizacional.

Figura N° 10



Nota: (Mendoza 2022)

Capacitarse Base de Beneficios: Tanto la gerencia de la secretaria general, como el personal, deben reconocer la importancia de la capacitación para mejorar el desempeño laboral y el crecimiento personal. Llevar un proceso de formación continua, especializarse y trabajar constantemente en la mejora del perfil profesional es una inversión que resultará positiva en la vida laboral y el ámbito personal del trabajador, y así mismo para la universidad que tiene la posibilidad de contar con talento humano y conocimientos para llevar a cabo este proceso de forma continua.

Es por ellos que se puede hablar de capacitación a través de cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, seminarios, entre otras alternativas que permiten adquirir conocimientos teórico-prácticos y adecuarlos de manera óptima al trabajo, actividades o tareas asignadas y los cambios del entorno, es aquí donde los

líderes deben jugar un trabajo importante en persuadir a los empleados para que formen parte de este proceso.

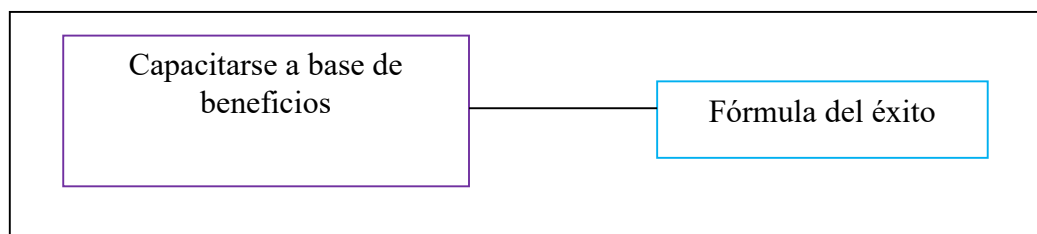
Por consiguiente participar de forma activa en las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral trae beneficios mutuos (trabajador-institución). La gerencia no debe permitir que los conocimientos de los trabajadores queden obsoletos, ya que esto baja el rendimiento, y por otra parte, beneficia a los trabajadores desde su satisfacción personal, sintiéndose más realizados, buscando mejoras en su remuneración, mejorando su estatus laboral, posibilidades de ascensos, nuevas oportunidades.

Entre otros beneficios, se destacan:

Calidad y mejora en las tareas

- Reducción en tiempos y supervisión
- Solución de problemas con diferente visión
- Sensibilización ante nuevos retos
- Motivación del personal
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño
- Seguridad y autoestima en los trabajadores
- Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas
- Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

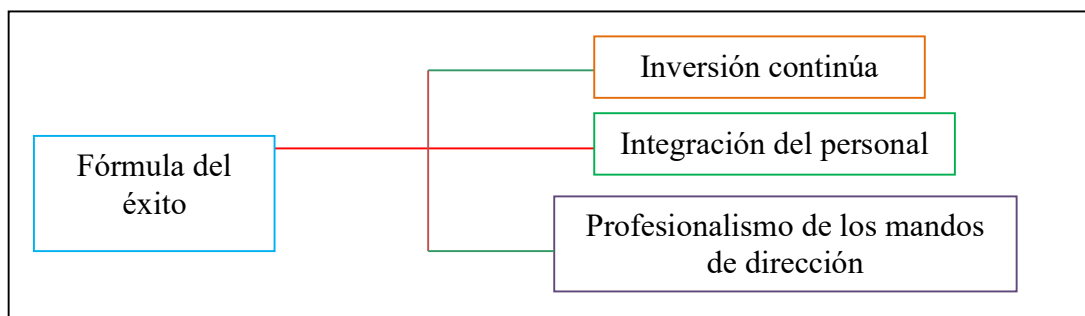
Figura N° 11



Nota: Mendoza (2022)

La fórmula del éxito:

Figura N° 12



Nota: Mendoza (2022)

Para alcanzar el éxito, existe una fórmula muy eficaz, y sencilla de aplicar, consiste en acceder a una inversión continua, a una integración del personal y a un profesionalismo de los mandos de dirección.

La primera, fomentar en la organización, la inversión en tecnología, equipos, maquinarias, planes y programas de capacitación y desarrollo del personal que la misma considere necesario para fortalecer el trabajo y el buen funcionamiento en busca de ofrecer un servicio cálida a la población universitaria, el segundo porque los líderes de la Secretaria General deben tener en cuenta que los empleados son otro importante activo que se posee; ya que aportan su ímpetu para la fuerza de combate en el trabajo. El personal bien integrado en una organización, conllevarán a que el trabajo se desempeñe en mejores condiciones y con más facilidad que en un ambiente donde no haya unificación.

De tal forma que los líderes de la organización deben estar dispuestos a capacitarse profesionalmente, como también reclutar personal que esté apto para ejercitar ciertas funciones, dependiendo de las necesidades y los cambios que se vayan dando dentro de la organización. Estos se hacen necesarios cuando se ha diagnosticado que el personal no está netamente capacitado.

Sistema de Información Rápido, Sencillo y Práctico: Los sistemas de información juegan un papel muy importante en la sociedad, además de ser una

herramienta poderosa y alterna para apoyar a los gerentes a tomar mejores decisiones cuando los problemas no sean los habituales y cambien constantemente, y al personal que trabaja en grupo a tomar decisiones de manera más eficiente, así como también, ayudan a la gerencia a monitorear el desempeño de los trabajadores y de la organización o institución identificando problemática y oportunidades.

En este sentido la Secretaria General debe promover la implementación de sistemas de información que facilite las actividades y tareas, donde se compriman los procedimientos, es algo así como un cemento donde se resuman la información que permitirá el buen funcionamiento y el logro de los objetivos, por lo que debe ser manejado cuidadosamente y eficazmente, ya que de ello va a depender la gestión de la Secretaria General, es por ello, que el personal debe estar capacitado para el manejo de estos sistemas empoderarse de las nuevas tecnologías, para la proporción de datos del ambiente interno y externos en forma multifacética.

Beneficios de los sistemas de información:

- Acceso rápido a la información.
- Mayor motivación en los mandos medios para anticipar los requerimientos de la gerencia
- Generación de informes e indicadores, que permiten corregir fallas, detectar y controlar con un sistema manual.
- Posibilidad de planear y generar proyectos, soportados en sistemas de información que presentan elementos claros y sustentados.
- Evitar pérdida de tiempo recopilando información que ya está almacenada en bases de datos que se pueden compartir.
- Impulso a la creación de grupos de trabajo e investigación debido a la facilidad para encontrar y manipular la información.
- Soluciona el problema de falta de comunicación.
- Organización en el manejo de archivos e información clasificada por temas de interés general y particular.
- Aumento de la productividad gracias a la liberación de tiempos en búsqueda y generación de información repetida.

No Tropezar dos veces con la misma Piedra: En la Secretaria General, como todo ente dirigido por seres humanos, se pueden cometer errores, pero lo radical está en sanearlos y en comprender cuales son las necesidades, para estar pendiente de lo causado y ser perseverantes en cuanto a resolver dichas situaciones.

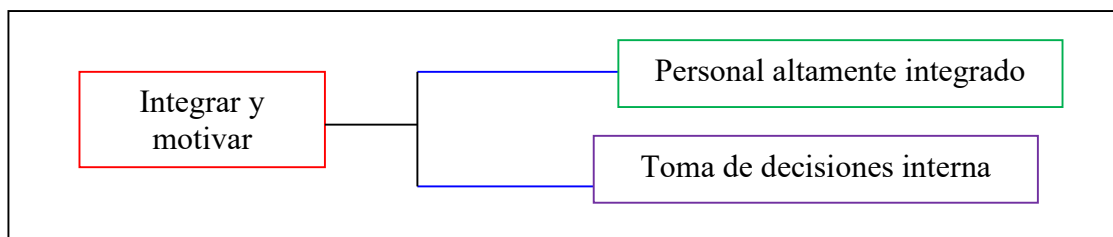
También hay que fijarse en que lo más importante es tener presente cuáles fueron las causas que generaron dichos errores, para tratar de no volver a cometerlos en el futuro. Cuando existe un sistema de información rápido, sencillo y práctico la detección de errores y equivocaciones se realiza con facilidad; por las razones anteriormente explicadas.

Los gerentes de la Secretaria General de la UNELLEZ, deben estar en disposición y tener suficiente habilidad para tomar decisiones drásticas y poner remedio a una situación que no esté llevando a ningún resultado conveniente. Estos cambios de estrategias se realizan cuando hay una profunda convicción por parte de la gerencia, ya que así van a ser cambios positivos para la misma. Para ello, y haciendo uso de las fuentes de información se estudian las posibilidades de éxito.

Principios Culturales

Integrar y Motivar: Del análisis de los resultados de la situación del ente en estudio, se pudo determinar en cuanto a la participación en la toma de decisiones, que no hay una participación integral de todos los que conforman la Secretaria General, que la toma de decisiones se hace a nivel gerencial. En algunos casos es importante que exista una participación a niveles de coordinaciones, unidades y secciones, quienes son realmente los que conocen los procesos interno, que de seguro pueden aportar ideas claras y relevantes, además el personal sentirá que son tomando en cuenta, escuchados y que están aportando soluciones para algunas situaciones o nudos críticos presentados. Esto significa, que la gerencia podrá tomar decisiones claves con la ayuda de quienes llevan el trabajo. He aquí los dos primeros principios culturales.

Figura N° 13



Nota: Mendoza (2022)

Personal Altamente Integrado: El personal de la Secretaria General, tiene que encontrarse altamente integrado en su trabajo. Analizando los resultados obtenidos a través de las encuesta aplicada al personal empleado de la Secretaria General de la UNELLEZ, se pudo diagnosticar que ellos saben lo que están haciendo y conocen claramente los objetivos de la empresa, pero eso no basta, tiene que existir una unificación del personal total para lograr en conjunto las metas trazadas.

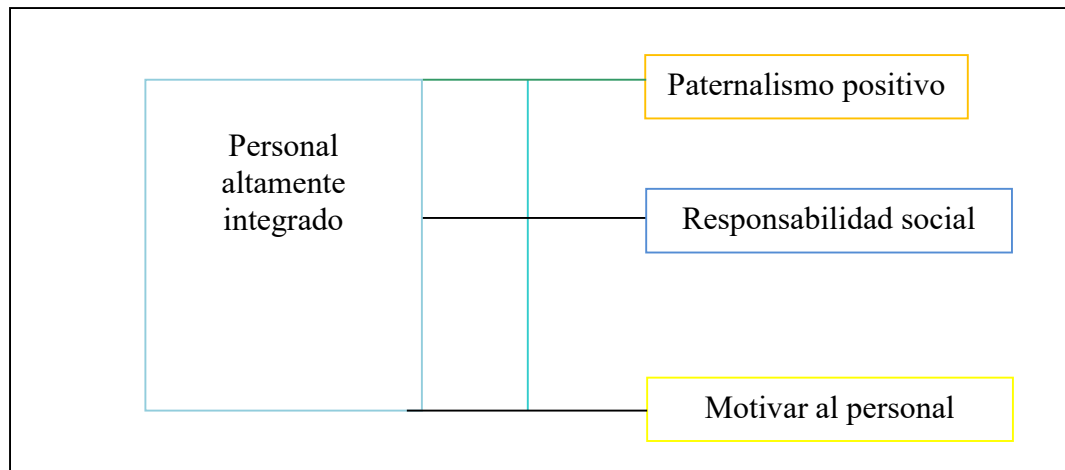
Para conseguir esta unión, la Secretarial General, debe comportarse en cierto modo determinado, y entre los rasgos destacables del comportamiento se pueden citar:

- Participación de alguna forma en las decisiones de la Secretaria General por parte de los niveles inferiores, a nivel de consulta y comentario, participación más directa por parte de los niveles más superiores.
- Énfasis en la información, para que cada empleado sepa con claridad lo que tiene que hacer y a su vez pueda situar su trabajo dentro del contexto general de la institución, y también conozca su contribución a la tarea colectiva y a la consecución de los objetivos globales.
- Énfasis en la formación para que mejore la calidad y productividad del trabajo realizado y para comunicar a los empleados los valores culturales de la universidad, sus estrategias y objetivos.
- Fomento de las actividades sociales de la empresa.

La integración del personal es imprescindible para fomentar una cultura en el seno de la institución que sea compatible con su pensamiento estratégico. Ciertas

características culturales se deben adquirir en cuanto al comportamiento del personal:

Figura N° 14



Nota: Mendoza (2022)

Un paternalismo positivo: Esta parte del principio, está enfocado hacia el liderazgo paternalista, es decir, se deben adquirir o aprovechar aquellas formas de trato a los trabajadores, fomentando una cultura organizacional.

En cuanto a la unidad estudiada, se puede destacar que es dirigida por un líder, que es el (la) Secretario (a), quien lleva el mando en la Secretaría General, por lo tanto él mismo debe adoptar virtudes de un líder paternalista actuado como el padre de sus empleados, generando confianza para alcanzar los objetivos y metas propuestas, esto hace que los personal realice sus funciones de manera cómoda, identificados con sus funciones, manteniéndose motivados e incentivados.

Es decir, es alcanzar una relación de afecto, quien se preocupa, da consejos para que se realicen las tareas de forma adecuada, haciendo ver que no cumplir con sus obligaciones conlleva malas repercusiones para ellos y para la gestión; tener un trato personalizado con cada uno de los empleados es un factor relevante. Es esencial que para fomentar esta cultura, el líder demuestre su entusiasmo y lo transmita a su equipo de trabajo.

Responsabilidad social: Esta voluntad de hacer a los empleados partícipes en lo organizacional, va muchas veces relacionada con la preocupación y responsabilidad social que asumen los líderes para con sus trabajadores.

La responsabilidad de llevar a cabo una estructura, es grande, y los gerentes tienen que estar conscientes de que los procesos ejecutados, muchos están vinculados con la participación del personal, por lo tanto los mismos merecen un trato agradable y con ímpetu de liderazgo, para infundir responsabilidades en todos y cada uno de ellos. Cada empleado por su lado debe sentir una obligación con su labor, pero también debe sentirse agradable en su ambiente de trabajo; así se logrará una armonía laboral que traerá como consecuencia que el personal se empodere y sea un participante activo en los logros alcanzados por la gerencia.

Motivar al Personal: Los logros de una gerencia son fruto de todas y cada una de las personas que han colaborado en la tarea común que aquella desempeña. Sirve de gran estímulo para el trabajador el que éste pueda situar su trabajo dentro del contexto general de una organización, y que también conozca su contribución a esta tarea colectiva y el grado de consecución de los objetivos globales.

Por ello, los líderes de Secretaria General de la UNELLEZ, deben ser líderes motivacionales, para ser un permanente constructor y transmisor de significados nuevos y profundos que permiten despertar en las otras personas el entusiasmo por sus ideas, la identificación con su obra, la necesidad de acompañarlo en la acción transformadora. El líder, debe transmitir una visión particular de la realidad y otorgar nuevos significados a las cosas viejas. Existe un lenguaje que es apropiado para ejercer el liderazgo, y es aquel lenguaje asertivo, que no significa gritar más que los demás, ser más imperativo o usar frases extremadamente elaborada, que lleguen a ser rebuscadas y confundan a las demás personas, porque los resultados que obtendrá no son lo más agradables o fructíferos.

Usar un lenguaje asertivo significa estar seguro de lo que se quiere transmitir, ser organizado en las ideas y presentarlas en forma jerarquizada; esto le dará la oportunidad de no introducir vacilaciones que transmiten inseguridad; significa usar un tono de voz neutral, ni muy alto ni muy bajo, pero con modulaciones agradables;

en sí significa sentir y saber que el lenguaje está siendo usado consciente e intencionalmente para lograr control sobre los resultados del intento comunicativo.

Toma de Decisiones Interna: El proceso de toma de decisiones fundamentales, es un proceso interno, pues todas las decisiones importantes se toman en el propio seno de la organización, es decir la alta gerencia, los líderes confían fundamentalmente en ella misma a la hora de tomar las decisiones. Pero se debe tomar en cuenta aquellas sugerencias, transmitidas por el personal laboran en la misma, es decir, toda recomendación que sea dada, amerita ser pensada, debido a que no todas las necesidades internas que la institución tenga, los gerentes están en capacidad de captarlas. La toma de decisiones interna, deben estar netamente fijadas para el mejoramiento de la situación de la organización, cualquier equivocación debe ser corregida y tomada en cuenta para no volverla a cometer.

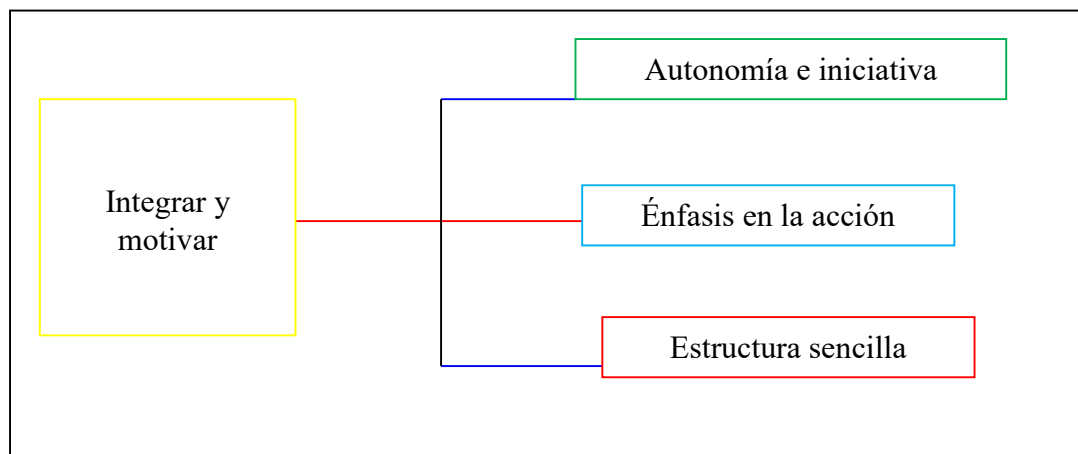
Fomentar un Espíritu Emprendedor: Es la segunda gran característica cultural, se debe fomentar la autonomía y la iniciativa en las distintas áreas en que se divide en la Secretaria General, reservándose la gerencia aquellos aspectos más generales; que no atañen a ninguna área en particular y que son de difícil delegación, tales como la elaboración de estrategias, políticas de inversiones, políticas financieras, etc.

A este equilibrio de descentralización y desconcentración se le une un carácter pragmático en la actitud de los dirigentes, quienes dan prioridad a la acción. Los nuevos proyectos son llevados a términos con la máxima prontitud, y las oportunidades que surgen fruto del contacto directo con el personal son siempre provechosas, para llegar a obtener los mejores resultados.

Los gerentes deben procurar agilizar y dinamizar su quehacer cotidiano, convirtiéndolas sus estructuras en entes creativos, en las que el personal, más motivado, se siente parte de ellas, aportando nuevas ideas y mostrando mayor constancia en sus aportaciones. En pocas palabras, se intenta sembrar, en todos los niveles de la organización, el espíritu emprendedor del líder excelente en cuestión.

Los principios que cubren estas expectativas son:

Figura N° 15

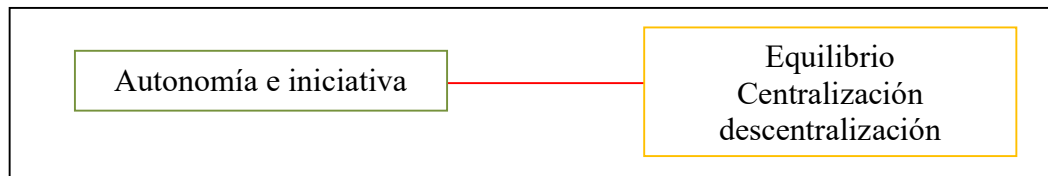


Nota: Mendoza (2022)

Autonomía e Iniciativa: La excelencia en la Secretaría General, también viene dada por la fomentación del espíritu organizacional en las diferentes unidades en que se divide la misma, delegando funciones y responsabilidades, y controlando a través de resultados el cumplimiento de objetivos. Se fomenta la autonomía y la iniciativa, reservándose en la gerencia aquellos aspectos fundamentales que normalmente son indelegables.

La gran mayoría de quienes laboran en la Secretaría General se destacan por conocer los objetivos y saber hacia dónde quiere llegar, por lo tanto el conocimiento por parte de todos, en cuanto a la cultura, las estrategias u objetivos globales y en suma los fundamentos organizacionales hace que cada unidad tenga amplios márgenes de libertad para trabajar dentro de un cuadro o marco de actuación perfectamente delimitado. Este espíritu descentralizador actúa eficazmente en el sentido de eliminar la burocracia y controles, proporciona agilidad y flexibilidad a la organización.

Figura N° 16



Nota: Mendoza (2022)

Equilibrio Centralización – Descentralización: Las políticas de centralización y unificación proporcionan ciertas ventajas pero si para toda la organización se cumplen dichas políticas puede que en determinado momento, se deje de cumplir con ciertas actividades porque no existe la autonomía por parte de los empleados; por ello debe estar equilibrado estos dos aspectos en la organización. La centralización para aquellos procesos que lo ameritan como por ejemplo, la gestión contable, financiera y administrativa, y la descentralización en aquellas actividades donde los empleados puedan tomar la iniciativa en determinado momento, sin que los líderes se encuentren.

De tal manera que la descentralización no debe llevar al aislamiento, la importancia que tiene el promover la autonomía, la iniciativa personal entre los empleados de la Secretaria General y en especial en lo que se refiere a la creación de buenos trabajadores, es para que la organización en ningún momento se detenga en el cumplimiento de los objetivos. Los siguientes principios fomentan lo anteriormente especificado, en cuanto a lo que la empresa amerita:

- a. Centralización de todas aquellas tareas de dirección relativos a políticas generales, políticas de personal, control de la gestión por excepción, inversiones y sistemas.
- b. Descentralización de la estructura, que significa la transferencia a la organización territorial de las funciones y decisiones administrativas, técnicas que precisen para acercar el servicio al usuario.
- c. Control de la gestión a través de resultados.

En resumen, la Secretaria General al crecer y adquirir una dimensión significativa, para mantener viva en su organización la iniciativa del personal y la innovación o

para fomentar el espíritu organizacional dentro de las coordinaciones, unidades y secciones, se ve obligada a descentralizar y conceder autonomía a sus distintas unidades operativas.

Énfasis en la Acción: El énfasis en la acción, es una actitud muy importante en el modo de hacer la organización excelente. Se trata en definitiva de dar prioridad a la acción sobre el estudio, es decir, luego de estudiar una situación de forma razonable se actúa, se prueba y se evalúan los resultados. Cumplir con un ciclo de mejoramiento continuo en las actividades.

En pocas palabras el énfasis de la acción hace hincapié el carácter pragmático de la Secretaría General, que con dicha actitud estará permanentemente implicada en la realidad de sus servicios. Para la Secretaría General de la UNELLEZ, esta actitud se verá reflejada en la rapidez de respuesta que tengas los empleados ante una nueva demanda realizada por los usuarios; es decir, el ofrecer un mejor servicio cada día, el dar mejor trato, dará un cambio radical a la gerencia como tal, ya que aportará mayores beneficios para la misma.

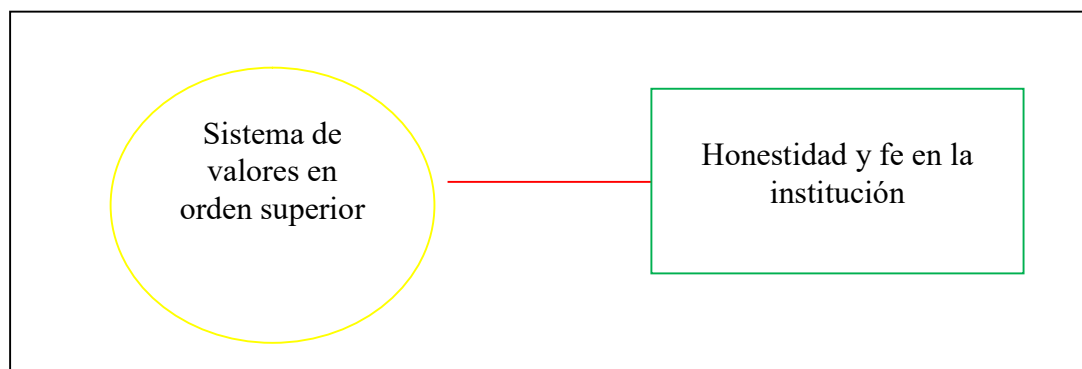
Estructuras Sencillas: La universidad se caracteriza por tener una estructura organizativa no complicada, que está basada en la especialización de tareas, esto es que los empleados se agrupan en torno a su especialidad. La organización responde a patrones sencillos y su organigrama es lineal funcional.

Sistema de Valores de Orden Superior: La consideración hacia las personas es el eje principal de la cultura organizacional, no solamente hacia las personas que forman parte de la organización, sino también hacia los usuarios y hacia los proveedores, con los cuales la institución se relaciona de forma directa.

El trato con los trabajadores por parte gerencia- líderes, debe ser un trato honesto, serio y cordial, ya que ellos contagiados por dicho trato responderán de la misma manera en su relación con los usuarios y proveedores.

Se deduce por ello, la fe en la organización, y la honestidad que son los valores fundamentales de la cultura de las instituciones excelentes.

Figura N° 17



Nota: Mendoza (2022)

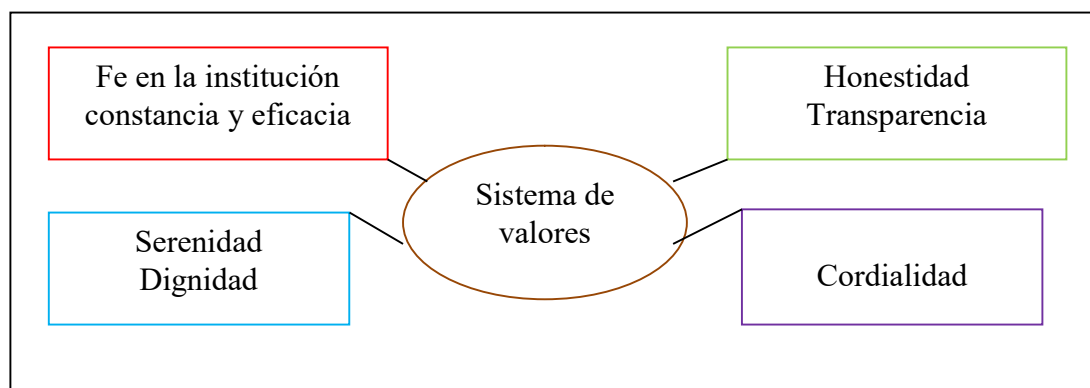
Honestidad, Seriedad, Cordialidad y Fe en la institución: En cuanto a la honestidad y la integridad, forman parte esencial de la cultura y la consideración hacia las personas constituye el eje de la misma. La Secretaria General tiene que estar firmemente convencida de que su activo más importante es el capital humano.

La Secretaria General, actúa de una manera íntegra, honesta no solamente con sus empleados sino también con sus usuarios, pues así quedó demostrado con los análisis realizados. Con respecto a los empleados, éstos saben con claridad en que situación están, en la organización y en cuanto a los usuarios se les proporciona un servicio con una buena relación servicio-calidad y en caso de quejas y reclamaciones, se trata de resolver al menor tiempo posible.

Un sistema de valores, tiene para la organización un alto grado de importancia, ya que de éste, depende cómo está vista la misma, tanto por su personal como por su población atendida. El estudio arrojó una gratificante proporción de estos valores para la Secretaria General, factor destacable, ya que le da fortaleza en cuanto a la situación que la institución vive; pero sin embargo hay eventualidades que deben ser mejoradas, para tener así una organización con una cultura sobresaliente.

El sistema de valores de la Secretaria General debe estar basado en cuatro grandes pilares, sobre los cuales se construye toda cultura organizacional. Estos pilares pueden diseñarse de la siguiente manera:

Figura N° 18



Nota: Mendoza (2022)

Fe en la institución: La fe en la organización, fortalece la cultura de la Secretaria General, puesto que esta fe debe ser irradiada del líder, y de forma descendiente por la organización. Es importante por cuanto a la motivación del trabajador se refiere, que éste detecte tal entusiasmo puesto que su interés en hacer las cosas bien y en superarse a sí mismo aumentará de forma espontánea. Si el trabajador se siente satisfecho pues participa también de esta ilusión y de este esfuerzo colectivo por conseguir la misión de la institución.

Honestidad: Uno de los valores que impera en la cultura organizacional, es la honestidad, no sólo en el trato con los usuarios, sino también con todo el personal que trabaja directa o indirectamente en la institución. Conseguir un alto grado de honestidad no es tarea fácil. La Gerencia, los líderes deben empezar por mostrar una total transparencia en su trabajo diario. La transparencia es entendida como clave fundamental para la buena imagen de la organización.

Seriedad: La seriedad es un valor esencial, en el que todos deben ver a la Secretaria General, como un ente responsable y serio para su mayor progreso, es de notar que quien no se mueve dentro de una línea de máxima seriedad y honestidad, es imposible que a la larga prospere en el mundo organizacional.

Esto debe ser tomado en cuenta por los lideres, para fomentar aún más este valor

dentro del personal, ya que la mejor forma de ganarse el respeto es tratando al personal con amabilidad y cortesía, dirigiéndose de la mejor forma para corregir errores, transmitir seguridad en las acciones, estos aspectos son considerados para que los empleados puedan sentirse identificados, abocados a una prestación de servicio transparente, servicial, responsables, demostrando cada día que la Secretaría General es un ente serio y responsable, lo que generará trabajo digno en busca del un crecimiento de todos los que la conforman.

Cordialidad: En cuanto a este principio, la Secretaría General, se ha visto un poco afectada, y es porque hay quienes consideran que los usuarios no son atendidos de la mejor manera, esto debe ser mejorado para el futuro provechoso de la institución, porque la cordialidad en el trato del personal con los usuarios, es otra característica de la cultura de la institución. La misma debe procurar al máximo potenciar la dimensión humana a todos los niveles de la organización y en todos sus procesos, pues debe tener asumido que el factor humano es uno de los más importantes para el buen desarrollo y la armonía de la organización.

Estos son las características que la Secretaría General debe fortalecer, para obtener mayores beneficios, porque los valores y creencias de la universidad, son los pilares sobre los que se asienta la cultura organizacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como se ha visto, el Empowerment se basa en el liderazgo, control, poder, pero para llevarlo a cabo se necesita cambiar de mentalidad, ver las cosas desde otra perspectiva más favorable, unir fuerzas que la comunicación efectiva, con los involucrados sea infalible, que se respire la necesidad de un cambio para obtener resultados favorables que vayan en pro de un crecimiento y desarrollo personal y empresarial. El desarrollo de la herramienta Empowerment, se fundamentó en la aplicación de algunas técnicas de recolección de información, así como la definición de objetivos específicos, con el fin de alcanzar el objetivo principal del estudio. De allí que se obtuvieran algunos resultados que permitieron establecer la siguiente conclusión.

Se determinó que el ambiente organizacional de la Secretaría General de la UNELLEZ, desde el punto de responsabilidades, habilidades, trabajo en equipo, autoridad compartida y el ambiente laboral son elementos que pueden ser reforzados a partir de la adopción del ambiente Empowerment.

La UNELLEZ es vista en su mayoría, liderizada por la rectora de la misma, pero existe otra realidad importante, que considera el liderazgo desempeñado también por las demás autoridades universitarias, lo que da a conocer que la autoridad dentro de la universidad es ejercida por otras personas. A pesar de dicha aclaración, existe un fenómeno a tomar muy en cuenta, y es que hay quienes observan que la autoridad ejercida por todo el personal empleado, lo que indica diversidad de opiniones.

Otro factor estudiado consistió en el conocimiento de los objetivos que la institución posee, el personal están de acuerdo en lo que a esto concierne, es decir, un total del 94% de los entrevistados, reconocen a lo que se dedica la institución en su ámbito organizacional.

A pesar de que en el último año, se han realizado innovaciones, como compras de diferentes equipos, modificaciones etc, un 95%, de los entrevistados, opinan que la institución necesita cambios que sean favorables para ella. Factor importante porque se puede notar que los empleados, identifican con claridad las modificaciones que la organización amerita, y que si se dan, pueden ser aceptadas con facilidad. Entre las transformaciones sugeridas están: el aplicar tecnologías (servidores, computadores, otros), para mejorar el servicio ofrecido, ya que la mayoría de dichas personas dieron a conocer que el Sistema utilizado por la organización, no cumple con las expectativas, es decir, como el mismo es llevado a cabo de manera manual hace que el trabajo sea más lento y por lo tanto, es de notar que dicho sistema no es el más efectivo para la organización, aun cuando se observa que el trabajo no se detiene en ningún momento por tal efecto.

Como también se pudo observar que la Secretaría General cuenta con un alto porcentaje, que opinan que los usuarios son atendidos de una manera considerable; pero sin embargo existen personas que opinan lo contrario, lo que indica que se presenta una debilidad que es mejorable, y que podría afectar, si no se remedia dicha situación. Este motivo se debe porque se ha notado que la atención del usuario en ocasiones, se ha demorado, y que los mismos no se sienten completamente satisfechos.

También es de considerar que un elemento esencial en toda organización es el personal empleado, ya que de éstos depende parte del manejo de la Secretaria General; por ello ameritan ser tratados de una manera aceptable, para tal efecto existen maneras de incentivar a los mismos para que se sientan agradados con su trabajo; dentro del estudio realizado se observó que un 50% de las personas, siente que sus labores no son gratificadas, esto se debe porque ellos no están netamente motivados para realizar sus tareas.

Se observó que los empleados opinan que pueden tomar iniciativas en dado momento para realizar alguna tarea improvisa, ya que si se les presenta alguna dificultad, pueden contar con el apoyo de sus compañeros de trabajo y que si no la pueden resolver recurren a las autoridades de la Secretaria General. Otro factor

importante al momento de realizar el modelo sugerido, consiste en que la Secretaría General, se centra en generar nuevas oportunidades de estudios, con diferentes carreras a nivel de pregrado y postgrado como parte del producto netamente conocido por la población.

Con el estudio, se demostró que la institución cuenta con un sistema de valores, que da a conocer que la misma es un ente capaz de cumplir a cabalidad y ofrecer lo mejor de sí, los porcentajes totales obtenidos establecen que se posee muchas fortalezas aprovechables, pero que como toda organización en el ámbito de surgimiento, debe cambiar ciertas formas de llevarse a cabo para mejorar cada día. Los resultados arrojados fueron: honestidad 94,83%, seriedad 99,8%, cordialidad 85,5%, responsabilidad 95,43%, constancia 99,2%, eficaz en el trabajo 91,83%, dignidad 99%, transparencia en las labores 94,83%. Lo que da un gran optimismo, ya que se denota que las perspectivas futurísticas de la institución ofrece un gran desarrollo para la misma, porque se observa que van a surgir cambios dentro de ésta, que van a favorecerla como organización.

Recomendaciones

Actualmente las organizaciones deberían basar su dinámica en el talento humano con el que cuentan, ya que es el más valioso. Toda organización debe tener en cuenta que el estímulo, para que sea motivante, debe ser percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.

El Modelo Gerencial Basado en el Empoderamiento que se plantea en la presente investigación, tiene como objetivo cubrir aspectos intrínsecos y extrínsecos, de tal manera que la tarea de dar motivadores a los empleados para influir sobre el logro de los objetivos sea un proceso lógico, natural y continuo, dentro de los motivadores tangibles, se pueden destacar aquellos que tiene que ver con incentivos económicos y reconocimientos. Al hablar de intangibles se hace hincapié de los que tienen que ver con la superación y desarrollo personal, el cual representa incremento potencial e intelectual de la persona y por lo tanto de la organización.

Cabe señalar que muchas de las recomendaciones que se hacen a continuación no son nuevas y que existen pruebas de que pueden ser muy eficaces si se aplican adecuadamente, estas son:

Reconocimientos personales y públicos de objetivos logrados.

Fomentar la promoción interna, buscar cubrir la vacante con el personal existente siempre y cuando cubra el perfil.

Impulsar convivencias jefes-subordinados, subordinados-jefes, para crear una mayor integración del personal.

Se ha de tener en cuenta que para introducir el Empowerment dentro de la cultura de la Secretaría General, hace falta un importante esfuerzo de las personas que lo integran y el impacto sobre ellas es muy importante. En tal sentido, se recomienda:

- Formar a todo el Personal de la Secretaría General en los conceptos relaciones con Empowerment, el liderazgo, la delegación, equipos autodirigidos, la cultura organizacional, entre otros.
- Implementar la creación de equipos de trabajo de una manera progresiva.
- Capacitar con charlas o cursos de crecimiento personal, autoestima, de valores entre otros, trimestralmente para mantener a la armonía del personal de la Secretaría General
- Definir perfectamente los objetivos a nivel de coordinaciones, unidades y secciones, lo que se esperan de cada persona y que deben estar alineados con la estrategia de la organización.
- Establecer sistemas de comunicación adecuados para tener una buena retroalimentación entre personal y los líderes.
- Definir sistemas de gestión de los desempeños para evaluar y desarrollar el rendimiento del personal, que conforma la Secretaría General, identificando los puntos fuertes, débiles y planes de acción.

El Modelo propuesto pretende conseguir un efecto proactivo, entre la Secretaría General y el personal, demandando un esfuerzo para conseguirlo así como un beneficio para ambos.

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M. (2018). Diseños de Procesos de Gestión del Talento Humano. Universidad Técnica de Abamto. Consejo Editorial Universitario. Colombia.
- Allen, J. G. (2015). Los 6 tipos de Coaching: Los distintos Coaches y sus funciones. Consultado el 27 de abril de 2021, de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-coaching#>
- Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Arias, F (2016). Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Séptima Edición. Editorial Alegría 5570, CA, Caracas, Venezuela.
- Ayoud, J. (2016). Estilos de Liderazgo. USA: Luluentrerprises.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). Administración de recursos humanos. México, D.F.: CengageLearning Editores.
- Castilla A. (2013). Optimización del Talento en las Organizaciones: Gestión por Expectativas. Tesis Doctoral dirigida por la Dra. Carmen Martínez González Departamento de Psicología SocialFacultad de Psicología Universidad Autónoma de Barcelona
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, edición completamente actualizada marzo 20 -24 del 2000.
- Cubillos, B., Velásquez, F. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Revista ElSevier Doyma. 5(10). 69-73.
- Chandler Alfred D. (2011), La historia de la empresa. Edición reimpressa. EditorBeardBooks.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2007), Administración de Recursos Humanos. El capital humano de

las organizaciones. (9na Ed), McGraw Hill. México D.F.

Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración [Introduction to the general theory of management]. (10va ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Dessler; Varela (2011), Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. (5ta Ed.) D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

De Zuani, E. R (2005). Introducción a la Administración de las Organizaciones. Buenos Aires: Valleta.

Dyson, R.G. (2004) Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. European Journal of Operational Research, 152, 631-640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\) 00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03) 00062-6).

García, M. (2011). Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM, N° 6.

García, T (2013). Evaluación en Administración algunas consideraciones. Ensayo. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/evaluacion2005-2>.

Gutiérrez, J (2019). Estado el arte de la gerencia de las personas en empresas de la región antioqueña. Revista de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales, faculta de administración.

Fernández, F. G., & Borjas, A. E. C. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. Visión gerencial, (1), 45-58.

Hernández, R; Fernández, C., y Batista, P. 2014. Metodología de la Investigación. (6ta. Ed.). Mc. Graw-Hill. México.

Ilpes, M. A. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores del Sector Público. Santiago de Chile.

Ivancevich J, (2005). Administración de recursos humanos. (9 Ed.). Editorial McGraw Hill, México.

Landy, F. y Conte, J. (2006). ¿Qué es la psicología industrial y organizacional? En F. Landy y J. Conte (Eds.) Psicología Industrial. México:

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.
- Monge, E. y Zhunio, B. 2013. Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del Centro Histórico de Quito. Manuscrito aceptado para publicación, tras revisión de pares interno y externo, el 15 de abril del 2013. Universidad de Especialidades Turísticas. UCT. Quito. Ecuador. p.44. Murillo, W. 2008. La investigación científica. (2da. Ed.). Ediciones Cobo. Colombia.
- Palella y Martins (2017). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Cuarta Edición. Fono Editorial Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL. Venezuela.
- Pernía, A. (2008). Desempeño gerencial de los gerentes del nivel medio en la U.C.L.A, recuperado de <http://www.uela.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art4-Pernia.pdf>
- Sánchez, D. (2020). Estudio de la Motivación como elemento fundamental para garantizar la retención del personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. Trabajo de Grado. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito-Ecuador.
- Santos, L y Tomases, R. (2009). El Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas del Nuevo Milenio. Tesis presentada para aptar al título de Doctor en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro.
- Tapia, L. (2017). “El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito.” Trabajo de Investigación. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Ramírez, T. (1999). Como hacer un proyecto de investigación. (1º. Ed.). Caracas: Panapo.
- Reyes, A. (2007). Administración Moderna. Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. México DF.
- Robbins, S, Coulter, M. (2014). *Administración* (12.a edición). México:

PearsonEducation.

Pino V, Cavieres,E. & otros. (2018).Los factores personales e institucionales en el sentido de pertenencia de estudiantes chilenos a lo largo de sus estudios superiores. Revista iberoamericana de educación superior.

ANEXOS

ANEXO A

**(CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA
SECRETARIA GENERAL DE LA UNELLEZ)**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA GENERAL**

**MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022**

INSTRUCCIONES

1. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente, marca con X
3. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo / Totalmente en Desacuerdo (TD): 1 ---Inferior.

Bajo / en Desacuerdo (D) : 2 ---Inferior al promedio

Moderado / No contesta (NC) : 3 ---Promedio

Alto / De Acuerdo (DA) : 4 ---Superior al promedio.

Muy Alto / Totalmente de Acuerdo (TDA) : 5 ---Superior

CUESTIONARIO

ÁREA DEL DESEMPEÑO		TD	D	NC	DA	TDA
		1	2	3	4	5
MODELO GERENCIAL						
1	Un proceso es una secuencia sistémica de proyectos que permite la identificación clara de la actividad funcional, porque fortalece el trabajo de cada uno de los departamentos					
2	La cadena de valor de una organización categoriza las actividades que destruyen valor, porque identifica las actividades misionales y de apoyo para la satisfacción del cliente					
3	La Planeación estratégica propone que el entorno debe ser considerado y analizado individualmente con base en las variables incidentes, porque busca con ello determinar el riesgo de incidencia del comportamiento de ellas (variables) en el desempeño organizacional					
LIDERAZGO						
4	Descubro los intereses de mis compañeros e intento					

	orientarlos hacia una meta en común					
5	Intento ser honesto/a y transparente cuando hablo con mis compañeros					
6	Me considero una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas					
7	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos					
8	Intento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal					
9	Escucho, respeto y considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir					
10	Gestiono las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz					
11	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se hace a mi manera					
12	Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos					
13	Delego actividades y tareas pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas					
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
14	Termina su trabajo oportunamente					
15	Cumple con las tareas que se le encomienda					
16	Realiza un volumen adecuado de trabajo					
CALIDAD						
17	No comete errores en el trabajo					
18	Hace uso racional de los recursos					
19	No Requiere de supervisión frecuente					
20	Se muestra profesional en el trabajo					
21	Se muestra respetuoso y amable en el trato					
RELACIONES INTERPERSONALES						
22	Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros					
23	Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.					
24	Evita los conflictos dentro del trabajo					
INICIATIVA						
25	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					
26	Se muestra asequible al cambio					
27	Se anticipa a las dificultades					
28	Tiene gran capacidad para resolver problemas					
TRABAJO EN EQUIPO						
29	Muestra aptitud para integrarse al equipo					
30	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					
ORGANIZACIÓN						
31	Planifica sus actividades					
32	Hace uso de indicadores					
33	Se preocupa por alcanzar las metas					

ANEXO B
(ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR
EXPERTOS)

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA
SECRETARÍA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022

Acta de Validación

Yo, Mec. Coromoto Sánchez titular de la Cédula de
Identidad N° 4.931.370, por medio de la presente hago constar
que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al
Trabajo titulado **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL
EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA
UNELLEZ. AÑO 2022**, presentado por el maestrante: Mendoza Hernández, Heidi
Yamnuacelis para optar al Título de Magister en Gerencia General, el cual apruebo en
calidad de validador.

En Barinas a los 01 días del mes de 11 2022.



Firma del Experto

✓: 4.931.370

Cédula de Identidad

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA
SECRETARÍA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022

Acta de Validación

Yo, Muñida del Valle Hoz Gutierrez titular de la Cédula de
Identidad N° 14549511, por medio de la presente hago constar
que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al
Trabajo titulado **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL
EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA
UNELLEZ. AÑO 2022**, presentado por el maestrante: Mendoza Hernández, Heidi
Yamnuacelis para optar al Título de Magister en Gerencia General, el cual apruebo en
calidad de validador. Noviembre
En Barinas a los 09 días del mes de 2022.

Muñida

Firma del Experto

14549511

Cédula de Identidad

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

MODELO GERENCIAL BASADO EN EL EMPODERAMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA
SECRETARÍA GENERAL DE LA UNELLEZ. AÑO 2022

Acta de Validación

Yo, Juan C. Perez Vega titular de la Cédula de
Identidad N° 15120972, por medio de la presente hago constar
que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al
Trabajo titulado **MODELO GERENCIAL BASADO EN EL
EMPODERAMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA
UNELLEZ. AÑO 2022**, presentado por el maestrante: Mendoza Hernández, Heidi
Yamnuacelis para optar al Título de Magister en Gerencia General, el cual apruebo en
calidad de validador.

En Barinas a los 01 días del mes de 11 2022.


Firma del Experto

15120972
Cédula de Identidad

ANEXO C
(CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO
MÉTODO ESTADÍSTICO SPSS)

```

GET
  FILE='C:\Users\PCBA2\Heidi\Heidi.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 V
AR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR000
16 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VA
R00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\PCBA2\Heidi\Heidi.sav

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos^a

		N	%
Casos	Válido	21	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	33

ANEXO D
(REGISTRO FOTOGRAFICO)



ENCUESTADOS

