



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**POLÍTICAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO
DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC- ZONA
COJEDES.**

*Requisito parcial para optar al Grado de Magister Scientiarum en
Gerencia Pública*

AUTORA: Lcda. Ingrid Rodríguez
C.I: V. 08.667.660
TUTOR: Dr. Miguel Torrealba

San Carlos, Septiembre de 2014

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación Área de Post Grado
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

**POLÍTICAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO
DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC- ZONA
COJEDES.**

*Requisito parcial para optar al Grado de Magister Scientiarum en
Gerencia Pública*

AUTORA: Lcda. Ingrid Rodríguez
C.I: V. 08.667.660
TUTOR: Dr. Miguel Torrealba

San Carlos, Septiembre de 2014



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ –San Carlos, a las 03:00 p.m., del día veintinueve de octubre de 2014, se reunieron los profesores: Dr. Miguel Ángel Torrealba Piña, MSc. Jordy Javier Gámez y MSc. Pedro Sánchez. Miembros del Jurado Evaluador designado según Resolución de Comisión Técnica CT No. 2014/3152 FECHA: 25/09/2014 ACTA No. 86 Ordinaria PUNTO No.54, para proceder a emitir veredicto sobre la presentación pública del Trabajo de Grado Titulado: **POLÍTICAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC – ZONA COJEDES**, presentado por la Lcda. Ingrid Marielka Rodríguez Silva, C.I. 8.667.660, como requisito parcial para optar al grado de: **MAGÍSTER SCIENTIARUM en Gerencia Pública**.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 03:50 pm., los miembros del Jurado Evaluador resolvieron **APROBAR** el mencionado trabajo en forma y contenido, otorgándole **MENCIÓN PUBLICACIÓN**, visto el valor del trabajo por su naturaleza y alcance, en virtud de lo cual firman.

Dr. Miguel Ángel Torrealba Piña
C.I. 9.539.468
Jurado Principal y Coordinador
(UNELLEZ-Tutor)

MSc. Jordy Javier Gámez
C.I. 14.521.492
Jurado Principal (UNELLEZ)

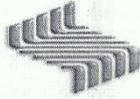


MSc. Pedro Sánchez
C.I. 10.988.645
Jurado Principal (UNESR)

"La ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente de la humanización del hombre"

DIRECCION: Urb. Cantaclaro final avenida Principal, San Carlos Edo. Cojedes. Teléfono: (0258) 4331718.

Correo electrónico: postgradounellez@gmail.com



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE ADMISION DE TRABAJO DE GRADO

Hoy 15 de octubre de 2014, siendo las 03:30 p.m, reunidos en la Coordinación de Estudios Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales San Carlos Estado Cojedes, los profesores: Dr. Miguel Ángel Torrealba Piña Cédula de Identidad N°. 9.539.468 jurado Principal Coordinador y Tutor; MSc. Jordy Javier Gámez; Cédula de Identidad N°. C.I. 14.521.492, Jurado Principal y MSc. Pedro Sánchez; Cédula de Identidad N° 10.988.645, Jurado Principal, con la finalidad de admitir el Trabajo de Grado titulado: **POLÍTICAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC - ZONA COJEDES**, presentado por la Lcda. Ingrid Marielka Rodríguez Silva, C.I. 8.667.660, según Resolución de Comisión Técnica CT No. 2014/3152 FECHA: 25/09/2014 ACTA No. 86 Ordinaria PUNTO No.54 y dando cumplimiento al artículo N° 31 del Reglamento de Postgrado de fecha: 12/03/2009, constataron que el trabajo reúne los requisitos exigidos para ser presentado públicamente, por lo tanto, se decidió colocar como fecha para dicha **defensa pública**, el día 29 de octubre de 2014, a las 03:00 de la tarde, en la sede de Estudios de Postgrado. Una vez admitido el Trabajo de Grado antes mencionado y acordada la fecha correspondiente, los miembros del Jurado Evaluador firmaron una original y siete copias de la presente acta, en San Carlos a los 15 días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Se culmina y se firma una original y seis copias por los miembros principales del jurado.

AA Torrealba

Dr. Miguel Ángel Torrealba Piña

C.I. 9.539.468

Jurado Principal y Coordinador

(UNELLEZ-Tutor)

Jordy Gámez

MSc. Jordy Javier Gámez

C.I. 14.521.492

Jurado Principal (UNELLEZ)



Pedro Sánchez

MSc. Pedro Sánchez

C.I. 10.988.645

Jurado Principal (UNESR)

"La ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente de la humanización del hombre"

DIRECCION: Urb. Cantaclaro final avenida Principal, San Carlos Edo. Cojedes. Teléfono: (0258) 4331718.

Correo electrónico: postgradounellez@gmail.com

APROBACION DEL TUTOR

Yo, **Miguel A. Torrealba P.**, Cedula de Identidad C.I.N° **9.539.468**, en mi carácter de tutor del Trabajo del Trabajo de Grado, titulado: **LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC- ZONA COJEDES**, presentado por la ciudadana: **Ingrid M. Rodríguez S.**, Cedula de Identidad N° **08.667.660**, para optar al título de **Magister Scientiarum**, 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 San Carlos, a los dieciocho días del mes de septiembre del año 2.014.

Nombre y Apellido: Dr. Miguel A. Torrealba P.

Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de entrega: _____

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A todas mis hermanas que siempre han estado junto a mí y brindándome su apoyo.

A mi esposo Héctor, por ser un gran hombre y padre y por estar presente en las vicisitudes y alegrías.

A mis hijos que son mi razón de ser y que este logro obtenido sea de ejemplo.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional.

Gracias a todos por creer en mí y por apoyarme hoy y siempre.

Ingrid Rodríguez

AGRADECIMIENTO

A mis amigas María Ojeda, Yasenia Timaure e Yraida López por brindarme su apoyo y ayudarme a culminar esta meta trazada aportando en su participación para hacer realidad mi proyecto.

A mi Tutor, Dr. Miguel Torrealba, quien me dio su apoyo en la elaboración de mi trabajo de grado.

A mi amiga Zoe Gabriela, quien colaboró en las inquietudes presentadas en mi proyecto.

A todas aquellos compañeros de trabajo que participaron en la formación del Plan de Acción ejecutado por mi persona a través de las actividades realizadas.

Mil Gracias...
Ingrid Rodríguez

INDICE GENERAL

	p.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
I. EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificación de la Investigación.....	12
1.4 Alcances y Limitaciones.....	14
1.4.1 Alcances.....	14
1.4.2 Limitaciones.....	15
1.5 Generalidades de la Institución.....	15
1.5.1 Reseña Histórica de la Institución.....	15
1.5.1.1 Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC).....	18
1.5.2 Visión.....	20
1.5.3 Misión.....	20
1.5.4 Distribución de CORPOELEC.....	20
1.5.5. Funciones de la Coordinación Corporativa del Talento Humano.....	21
1.5.5.1 Funciones.....	21
1.5.5.2. Funciones del Talento Humano en la Región.....	22

1.5.6.2.1 Funciones.....	23
--------------------------	----

CAPITULO II

II. MARCO TEORICO	25
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2 Bases Teóricas.....	29
2.2.1 Gerencia.....	29
2.2.2 Evolución de la Gerencia Participativa.....	31
2.2.3 Gerencia Participativa.....	35
2.2.4 Modelo de Gerencia Participativa.....	39
2.2.5 Líneas de Implementación Participativa.....	42
2.2.6 Características de la Gestión Participativa.....	44
2.2.7 Roles de la Gerencia Participativa, Directiva y representativa.....	46
2.2.8 Beneficios de la Gerencia Participativa en las empresas.....	49
2.2.9 Control Obrero en Venezuela.....	50
2.3 Bases Legales.....	53
2.3.1 Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1.999).	53
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y trabajadores (2.013)	55
2.3.3 Ley Orgánica de la Administración Pública (2.009).....	59
2.4 Sistema de Variable.....	60

CAPITULO III

III. MARCO METODOLOGICO	63
3.1 Diseño y Tipo de Investigación.....	63
3.2 Población y Muestra.....	64
3.2.1 Población.....	64
3.2.2 Muestra.....	65
3.2.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	65

3.2.4 Validez del Instrumento.....	66
3.2.5 Confiabilidad del Instrumento.....	67
3.2.6 Técnicas de Análisis de los Datos.....	68
CAPITULO IV	
IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	70
CAPITULO V	
V. LA PROPUESTA	94
5.1 Presentación.....	94
5.2 Objetivos de la Propuesta.....	96
5.2.1 Objetivo General.....	96
5.2.2 Objetivos Específicos.....	96
5.3 Fundamentación.....	97
5.4 Fases del Plan de Acciones.....	98
5.4.1 Fase I, Diagnostico de la Situación Matriz FODA.....	102
5.4.2 Fase II, Formación del talento Humano.....	106
5.4.3 Fase III, Evaluación y Validación del Plan de Acciones.....	110
5.4.4 Fase IV, Inicio de Formación de Equipos de Trabajo para fomentar el Modelo de Gerencia Participativa.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	116
ANEXOS.....	121
A. Instrumento de Recolección de Datos.....	122
B. Matriz de Validación del Instrumento.....	127
C. Confiabilidad del Instrumento.....	134
D. Solicitud de Apoyo a CORPOELEC Zona Cojedes.....	137
E. Matriz FODA.....	139
F. Formación del talento Humano.....	142
G. Evaluación y Validación del Plan de Acción.....	147

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

p.

Tablas

1	Evolución Histórica de la Gerencia Participativa.....	33
2	Líneas de Implementación de la Gerencia Participativa.....	43
3	Operacionalización de las Variables.....	61
4	Formula Varianza de los Ítems.....	66
5	Dimensión Cultura Organizacional, Misión, Visión y Valores.....	69
6	Estructura Organizativa.....	70
7	Motivación e Identificación.....	71
8	Políticas Burocráticas.....	72
9	Comunicación.....	73
10	Lideres y Trabajo en Equipo.....	74
11	Innovación y Creatividad.....	75
12	Decisiones.....	77
13	Competencias y Perfiles.....	78
14	Gestión Estratégica, Responsabilidades.....	79
15	Gestión Estratégica, Procesos de Control.....	80
16	Gestión Estratégica, Procesos de Transformación.....	81
17	Delegación de Tareas y Cooperación.....	82
18	Supervisión y Control.....	83
19	Evaluación, Promoción y Desempeño.....	84
20	Evaluación, Promoción y Rendimiento.....	85
21	Motivación, Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral.....	86
22	Capacitación y Formación.....	88
23	Talleres, Charlas y Mesas de Trabajo.....	89
24	Organización Sindical.....	90
25	Programas de Acciones y Estrategias.....	91
26	Matriz FODA de CORPOELEC Zona Cojedes.....	104

27	Matriz de Objetivos y Estrategias.....	107
28	Formación del Talento Humano.....	108
29	Formación del Talento Humano.....	109
30	Formación del Talento Humano.....	110
31	Evaluación del plan de Acción.....	111

Figuras

1.	Roles Gerenciales, Supervisor, Trabajador.....	47
2.	Roles Gerenciales, Ejecutivos, Dirigente Sindical.....	47
3.	Característica de la Gestión Participativa en CORPOELEC Zona Cojedes.....	98
4.	Fases del Plan de Acción de la Gerencia Participativa en CORPOELEC Zona Cojedes.....	103

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACION AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**POLITICAS DE GESTION PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO
DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC- ZONA
COJEDES.**

**AUTOR: Lcda. Ingrid Rodríguez
TUTOR: Dr. Miguel Miguel Torrealba
Año 2014**

RESUMEN

El propósito de esta investigación es el de Analizar las políticas en los procesos de Control Obrero en Corpoelec Zona Cojedes para diseñar un Plan que Fomente la Gerencia Participativa. El presente trabajo es una Investigación de Campo, de carácter interpretativo y diseño no experimental; de una población de 107 obreros, se tomó como muestra a 35 obreros, utilizando como técnica e instrumento de recolección de datos la encuesta y la observación participativa, validándose por el juicio del experto, obteniendo una confiabilidad, con la determinación del coeficiente denominada Alfa de Crombac de 0,82 en la escala del (0 al 1) utilizado para este método, lo cual indica que el instrumento aplicado es altamente confiable. Luego de haber aplicado el instrumento a la muestra en cuestión, se hizo la interpretación de los datos en función de los objetivos del estudio, concluyéndose que es necesario fomentar la cultura organizacional, la motivación y reconocimiento de las potencialidades y habilidades del talento humano obrero, de hecho, más del cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados manifestaron que casi nunca las decisiones son conversadas, comunicadas y analizadas en todos los niveles de la institución, haciéndose indispensable, un trabajo en conjunto del Sindicato con el área de talento humano de la empresa para la evaluación, ubicación y revisión de desempeño del personal, según sus competencias y departamentos de trabajo, lo cual permite en más de un ochenta y seis por ciento (86%) se mejore la supervisión y control del talento humano obrero y contar con el desarrollo de un plan de acciones para el optimización de una gerencia participativa orientada a la intervención e inclusión del talento humano obrero en la toma de decisiones de Corpoelec- Zona Cojedes.

Palabras Clave: Control Obrero, Participación, Plan acción, Gerencia.

REPUBLIC OF VENEZUELA
NATIONAL UNIVERSITY EXPERIMENTAL
WESTERN PLAINS "Ezequiel Zamora"
COORDINATION AREA OF GRADUATE
MASTER OF PUBLIC MANAGEMENT

PARTICIPATORY MANAGEMENT POLICIES FOR COMPLIANCE WITH
WORKERS PROCESS CONTROL AREA CORPOELEC- COJEDES

AUTHOR: Lcda. Ingrid Rodríguez
TUTOR: Dr. Miguel Miguel Torrealba
Year 2014

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the policy processes in Worker Control Zone CORPOELEC Cojedes to design a Plan to Promote Participatory Management. The present work is a Field Research, interpretive and non-experimental design; a population of 107 workers, it was sampled 35 workers, using techniques and instruments for data collection survey and participatory observation, validating the expert judgment, obtaining a reliable, determined coefficient called Alpha Crombac of 0.82 on a scale of (0 to 1) used for this method, indicating that the instrument used is highly reliable. After applying the instrument to the sample in question was the interpretation of the data in terms of the objectives of the study, concluded that it is necessary to promote organizational culture, motivation, and recognition of the potential and talent of the workers' skills, in fact, more than fifty-seven percent (57%) of respondents indicated that decisions are rarely conversed, reported and analyzed at all levels of the institution, making himself indispensable, working together with the Union area talent of the company for evaluation, placement and review of staff performance, according to their skills and labor departments, allowing more than eighty-six percent (86%) improve the monitoring and control of human talent workers and have the development of a plan of actions for the optimization oriented intervention and inclusion of labor talent in making decisions Corpoelec- Zone Cojedes participative management

Keywords: Worker Control, Participation, Action Plan, Management.

INTRODUCCION

Las organizaciones experimentan en su desarrollo diversos cambios producto de las variaciones suscitadas en el ambiente donde se desenvuelve, los cuales de alguna manera han influido en su forma de estructurarse. Toda organización hace efectiva su función a partir de una dinámica interna y en un contexto social que se caracteriza por confluir en un medio específico generando una interacción cada vez más compleja, la cual es indispensable analizar en virtud de responder a las exigencias y retos del entorno.

En relación con las implicaciones que genera para las organizaciones públicas o privadas lo anteriormente expuesto, dentro de estas se debe llevar a cabo el manejo de una estructura organizativa orientada a la búsqueda de la eficiencia. El crecimiento de las corporaciones sigue un ritmo acorde con las necesidades a satisfacer, por lo tanto la gestión del recurso humano es fundamental en el logro de sus objetivos.

En este orden de ideas, obtener eficiencia implica la mayor parte de las veces considerar el desempeño del personal en los procesos administrativos y operativos, derivando así la posibilidad de visualizar la tendencia de resultados esperados a través de la participación del talento humano.

Atendiendo a las anteriores consideraciones, las empresas de servicio del estado debido a su función pública, deben proyectarse hacia la sociedad, la cual exige resultados realmente palpables y beneficios, para ello se hace necesaria una gerencia cada vez más activa y participativa.

En consecuencia, esta organización, debe formular estrategias para lograr la participación del personal en la toma de decisiones, tanto en sus procesos internos como en los resultados a proyectar, los mismos derivan de acoplarse con las políticas desarrolladas a nivel Nacional para incluir el control obrero en la gestión de las

empresas públicas, CORPOELEC Zona Cojedes, por ser un ente público está inmerso en esta realidad.

De allí pues, el objetivo fundamental de esta investigación es analizar las Políticas de gestión participativa en el proceso del Control Obrero de CORPOELEC- Zona Cojedes, para diseñar un plan de acción que permita la optimización y fomento de la gerencia participativa en esta institución.

En tal sentido, la investigación está estructurada en los siguientes capítulos: Capítulo I, se presenta la situación problemática, los objetivos y la justificación de la investigación; Capítulo II, se refiere al Marco Teórico en el cual se exponen los antecedentes, las bases teóricas, las Bases Legales relacionadas con el estudio y la variable objeto de estudio; Capítulo III, corresponde al Marco Metodológico en el cual se describe la naturaleza del estudio y la metodología utilizada en la investigación; Capítulo IV, describe el Análisis y presentación de los resultados, y el Capítulo V desarrolla la propuesta, justificación, estructura conclusiones y recomendaciones; finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva. De una u otra manera, tanto las organizaciones como la sociedad han experimentado transformaciones provocadas por su entorno, bien sea en las actividades desarrolladas en sus procesos, el establecimiento de nuevos métodos, técnicas, así como de formas de gestión.

Para ello, debe considerarse que el valor de la organización ya no reside sólo en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual y, por supuesto, en las estrategias, planes y métodos para alcanzar de manera eficiente, efectiva y exitosa los objetivos y metas propuestas por el talento humano empresarial.

Al respecto, Armstrong (2004), señaló que “el talento humano es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones” (p. 95), ya que, de nada valdría contar con instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementados y actualizados, si el talento humano no utiliza y maneja adecuada y satisfactoriamente sus conocimientos para el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos por la empresa y donde la visión de la gerencia debe estar precisamente orientada a la capacitación, adiestramiento, motivación, participación, comunicación y flexibilidad dentro de la cultura organizacional.

Por ello, el recurso o capital humano es considerado elemento determinante para la obtención de eficiencia y eficacia en las empresas, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana y de ahí, que todos los aspectos productivos y servicios de la empresa están cada vez más dependientes de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse rápidamente a los constantes cambios del entorno.

Así mismo, bajo la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente, de manera que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente, si la gerencia implementa estrategias y acciones acertadas dentro de la organización que favorezcan a la receptividad y disposición del personal en la implementación y desarrollo de éstos cambios propuestos.

En este contexto, las organizaciones y empresas se enfrentan con la necesidad de implementar cambios en su estructura, funcionamiento y cultura para poder elevar su eficiencia y competir en mejores condiciones ante otras organizaciones, por lo que existe consenso acerca de la necesidad del cambio, el dilema está en definir el rumbo del cambio.

Con el riesgo de que se retome como otro concepto de moda que más adelante sea mal entendido o mal aplicado, se plantea como alternativa necesaria para que las organizaciones enfrenten con éxito los constantes y nuevos retos que la dinámica social impone, el desarrollo de una revitalización organizacional, como expresará Chiavenato (2010) “basada en la implementación de cambios planeados y de competencias que tiendan a mejorar el funcionamiento y estructura de la organización” (p. 117); orientadas a la implementación de políticas, estrategias y

lineamientos gerenciales participativos y modernos que permitan al talento humano ser partícipes claves para el logro de los objetivos estratégicos.

En correspondencia a lo descrito, Goncalves (2003), refirió que:

En la administración pública, las organizaciones no escapan de esa realidad, donde se enfrentan a continuas exigencias de adaptación a los cambios, a cada paso surgen nuevos problemas y desafíos, para los cuales no siempre se está bien preparado. El mayor desafío ha sido precisamente el proceso de adecuación de las organizaciones públicas y privadas a las exigencias de mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos y el perfeccionamiento sustancial de los recursos humanos, que representan el eje principal de su cultura y cambio organizacional. (p. 342)

En tal sentido, el nuevo Siglo XXI demanda que en las organizaciones públicas, exista una gerencia más proactiva, generadora de cambios y desde luego, que los sepa interpretar, además de mucha creatividad, e innovación, con bastos conocimientos administrativos, gerenciales y de liderazgos, adaptados a la realidad competitiva del presente, en donde la calidad, el servicio y la productividad son ventajas significativas dentro de la organización, caracterizados por las actitudes y conocimientos positivos en pro del cambio exitoso.

De acuerdo a lo anterior, Bartle (2007), señaló:

Una forma de administrar es aquel, que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales, como es la *Gerencia Participativa* (GP), donde los dirigentes (o dirigente) elegidos y designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, proporcionando activamente los miembros del personal las observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso de la toma de estas decisiones. (p.350).

Así mismo, de acuerdo al citado autor, la gestión participativa es de suma utilidad a los directivos, gerentes, ejecutivos, profesionales y obreros, ya que genera influencias positivas en la toma de decisiones para el talento humano responsable (profesional y obrero), y además, promueve el compromiso, la lealtad, la honestidad, la motivación y el entusiasmo en todo el capital humano de la organización, permitiendo alcanzar de manera satisfactoria tanto los objetivos propuestos por ésta como la satisfacción personal y profesional de cada uno de sus miembros, siendo valorados y considerados por sus competencias y capacidades técnicas, dando fuerza a la selección no solo de personal altamente calificado y profesional, sino también a la escogencia del talento humano obrero calificado, con una alta experiencia y sentido de pertenencia de la visión y misión de la empresa.

Es de allí, que actualmente la aplicación de políticas de gestión participativa innova los conceptos tradicionales de obrero, empleado y trabajador por el de Colaboradores, como planteó Arata (2005) “ya que todos ayudan y participan de forma profunda, real, efectiva, solidaridad y oportuna a la consecución de los objetivos y metas de la organización, permitiendo la erradicación de las fricciones, conflictos, rencillas y resistencias” (p.355); reinando la comprensión, la transparencia, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la misma organización y de todo el talento humano responsable del éxito de la producción y servicios de la misma, y que a su vez, son garantes directos de tales resultados, pues sin el consenso total del TALENTO humano no se debería seleccionar y colocar en cargos de dirección y gerencia a trabajadores que carecen del consentimiento, apoyo y elección común.

De acuerdo a ello, Anthony (1984), citado en Peraza (2007), que la gestión participativa, ha permitido “grandes cambios en las empresas públicas y privadas, donde el paradigma de un jefe autoritario y decisor, ha cambiado transcendentamente a grupos de colaboradores participes de todas y cada una de las decisiones de la empresa”(p. 223); dadas por las transformaciones estructurales, políticas, sociales,

tecnológicas y económicas de los países, que generan empuje y compromiso a la creación e implementación de políticas, estrategias, y lineamientos organizativos y gerenciales dirigidos a la interrelación e interacción con el funcionamiento de sindicatos, federaciones, confederaciones y otras organizaciones comunales y sindicales que han reconocido la valoración y participación de la clase obrera dentro de la toma de decisiones de las empresas.

Dentro de este contexto, en Venezuela las empresas al servicios del estado, están acoplándose de manera activa a las políticas de gestión participativa, implementando, respetando y apoyando el funcionamiento de estrategias que permiten la participación de todo el talento humano existente en la empresa para la selección y control de personal obrero que ejercerá cargos decisorios y que redundan en un beneficio a la comunidad en general, ya que son delegatarios de poder del ciudadano, siendo supervisores y contralores de la sociedad, y permitiendo proteger y defender sus intereses, tal como lo expresa el Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2007-2013), donde:

Para alcanzar mayor solidez de la democracia protagónica revolucionaria se hace necesario restituir a la política su carácter público, participativo, ético y solidario, cuyo principal sentido es la constitución de la ciudadanía, los espacios de civilidad, las instituciones y una cultura política democrática, basada en una elevada conciencia social ética y en una activa y consciente participación ciudadana. Se trata de rescatar la política como mediación para la vida humana vital, a través de su sentido de solidaridad y de la búsqueda del bien común. (p.15)

De este modo, la gerencia pública debería ser holística, enfocada siempre en prospectiva y no en retrospectiva, donde no se imponga un paradigma si no lograr un sistema de pensamientos, ideas y experiencias en las cuales se cree una nueva visión abierta, flexible, ética, autónoma, cooperativa y consciente, cuyo principal sentido es la constitución de la ciudadanía, los espacios de civilidad, las instituciones y una cultura política democrática, basada en una elevada conciencia social ética y en una

activa y consciente participación ciudadana, que permita disponer de un gerente innovador, proactivo, con visión, y conocimientos que requieren los nuevos paradigmas, además, de ser un buen estratega, emprendedor, creativo, un líder de cambio, seductor, persuasivo y que sepa aprovechar las oportunidades, retroalimentar las fortalezas y transformar las debilidades de la empresa.

Sin embargo, en contraposición a lo anteriormente descrito, actualmente en la mayoría de las empresas públicas de Venezuela, la gerencia participativa, debe aceptar el reto de lo que significa desarrollar una gerencia que ocupe el nivel que se necesita para ser competitivo, especialmente ante la globalización, a pesar de que se afronta incertidumbre, producto de un sistema político, social y económico que requiere que la gerencia evalúe y pueda diseñar planes, acciones en pro del logro de la responsabilidad social que hoy debe desempeñar la empresa venezolana, tal como es el caso de la Corporación Eléctrica Venezolana (CORPOELEC) Zona Cojedes.

La mencionada Organización, es un organismo de la administración pública, dentro del marco de la reorganización del sector eléctrico nacional, y con la finalidad de mejorar la calidad del servicio en todo el país, maximizar la eficiencia en el uso de las fuentes primarias de producción de energía, la operación del sistema y redistribuir las cargas y funciones de las actuales operadoras del sector, el Ejecutivo Nacional, a través del Decreto-Ley N° 5.330, de fecha 2 de mayo de 2007, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.736 del 31 de julio de 2007, ordena la creación de la sociedad anónima Corporación Eléctrica Nacional, encargada de la realización de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica.

Igualmente, CORPOELEC, como referirá López (2011) “busca desarrollar, proporcionar y garantizar un servicio eléctrico de calidad, eficiente, confiable, con sentido social y sostenibilidad en todo el territorio nacional” (p.05), a través de la utilización de tecnología de vanguardia en la ejecución de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización del sistema eléctrico nacional,

integrando a la comunidad organizada, proveedores y trabajadores calificados, motivados y comprometidos con valores éticos socialistas, para contribuir con el desarrollo político, social y económico del país.

En mesura a ello, de acuerdo a López (ob.cit) “gracias a la presencia de CORPOELEC a nivel nacional, se ha hecho posible el funcionamiento de empresas vitales y estratégicas para el país como la industria siderúrgica, metalmeccánica, del aluminio, manufacturera, alimentos, petroquímica y telecomunicaciones, entre otras” (pág. 07). De acuerdo a ello, presta un servicio público, ya que suministra electricidad a hogares, hospitales, centros de enseñanzas, sistemas de protección, seguridad ciudadana, investigaciones científicas, entretenimiento y alumbrado público, garantizando la calidad de vida de los venezolanos.

En virtud de lo anterior, CORPOELEC por instrucciones giradas a través del fallecido Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo R. Chávez Frías, basadas en la recuperación de los sectores industriales estratégicos para el Estado Petróleos de Venezuela S.A, inició en el año 2007 el proceso de adquisición de las empresas eléctricas del país con capital privado, para recuperar la soberanía de la Nación en tan importante sector y ajustándose a las políticas de gerencia, innovación y participación del talento humano integrante.

Sin embargo, de acuerdo a Zavarse (2010), la Corporación en Cojedes a pesar de disponer de excelente plataforma física, administrativa, y de talento humano, para responder de manera eficiente y oportuna a las demandas de cambios, “no está correspondiendo de manera equilibrada con las condiciones de gerencia de las cuales dispone, ya que a raíz de la aprobación de los representantes sindicales de todas las empresas filiales de CORPOELEC” (p.02), la propuesta de conformación de un sindicato único, como estructura de avance hacia la consolidación del control obrero y donde las estructuras sindicales vigentes, no se adaptan a las nuevas exigencias de un sistema eléctrico unificado y de un contrato colectivo único basado en el nuevo modelo de gestión socialista.

Aunado a lo anterior, señala Zavarse (ob.cit), se presentan resistencias en la aceptación de las políticas y procesos de éste sindicato, ya que a nivel de la gerencia se presentan carencias en el cumplimiento, aplicación y desarrollo de una gestión participativa, activa y protagónica que permita al talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes, la política de intervención e inclusión en la elección y control del personal obrero que será escogido para asumir cargos de dirección y toma de decisiones dentro de la corporación, tal como está establecido en este proceso de transformación.

Esta situación, está generando en el seno interno del talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes, como refiere el citado autor, “actitudes de desmotivación, incertidumbre, miedos, carencia de información, desconfianzas, resistencias y fallas en el reconocimiento y evaluación de las habilidades, competencias, experiencias y conocimientos del personal que deberá ocupar dichos cargos, ya que la gerencia deja a un lado el cumplimiento de un previo proceso de convocatoria a todo el talento humano” (p.05); para que sean éstos participes y decisorios directos de tales nombramientos y posteriores controles en la toma de decisiones que afectaran a todo el equipo de trabajo.

En concordancia a lo antes esbozado, actualmente la corporación en Cojedes está atravesando un proceso de modificación y transformación energética, que amerita la inmediata intervención de una gerencia de integración, comunicativa y adaptada al nuevo modelo productivo, que reconozca y practique las políticas de inclusión del personal, de forma tal, que redunden en un ambiente armonioso, eficiente, equilibrado, con disposición de cambios planeados y con un talento humano altamente compenetrado con sus funciones y conforme con los empleados públicos que son escogidos en consenso para asumir cargos.

De allí, que nazca la presente investigación, la cual busca “analizar las políticas de gestión participativa para el cumplimiento de los procesos de control obrero CORPOELEC- Zona Cojedes.”, en este sentido, el desarrollo de acciones y

estrategias gerenciales, permitirán que las decisiones sean conversadas, comunicadas, discutidas y analizadas por todo el personal y logrando así la realización de las políticas de una gerencia participativa y ajustadas a los procesos de reimpulso del talento humano, tanto de obreros como profesionales rumbo a construir un modelo de gestión socialista que permita que los trabajadores puedan administrar una sola convención y que permita unificar fuerzas en la lucha por la reivindicación obrera. formulándose las siguientes interrogantes:

1.- ¿Qué lineamientos ha asumido la Gerencia para afrontar los cambios en función del cumplimiento de una gerencia participativa en CORPOELEC Zona Cojedes?

2.- ¿Qué procesos de participación del talento humano son llevados a cabo para el control del personal obrero en CORPOELEC Zona Cojedes?

3.- ¿Qué importancia tiene la aplicación de la gerencia participativa para la gestión del control obrero de CORPOELEC Zona Cojedes?

4.- ¿Cuáles actividades pueden ser desarrolladas para optimizar y fomentar una gerencia participativa del control obrero en CORPOELEC Zona Cojedes?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Analizar las políticas de gestión participativa para el cumplimiento de los procesos de control obrero CORPOELEC- Zona Cojedes.

1.2.2. Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar las acciones que son llevadas a cabo por la gerencia para la participación del talento humano en el control obrero de CORPOELEC - Zona Cojedes

2. Describir los procesos de participación del talento humano en el control obrero en CORPOELEC - Zona Cojedes.

3. Determinar los beneficios que tiene la aplicación de la gerencia participativa en el talento humano en el control obrero de CORPOELEC - Zona Cojedes

4. Diseñar un plan de acción que permita la optimización y fomento de la gerencia participativa del control obrero en CORPOELEC Zona Cojedes.

5. Evaluar el Plan de acción de fortalecimiento para la gerencia participativa en CORPOELEC Zona Cojedes.

1.3 Justificación de la Investigación

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización, es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importante que la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de realizar cambios planeados y estratégicos para alcanzar los logros de organización.

Es de allí, que el rol de la gestión humana en las organizaciones, tal como refiriera Robbins (2004) “debe corresponder aún compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos y de esta forma convertirse en socio estratégico de la operación” (p. 87); donde la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización.

Logrando que los cambios sean profundos y permanentes, dirigido a una reeducación de las bases mismas de los cambios de valores, actitudes y

comportamientos de los recursos humanos, orientados a la aplicación de la Gerencia Participativa, siendo fundamental transformar la visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo humano y potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Por lo tanto, en los últimos años se detecta un aumento del interés por este fenómeno, por lo que se ha señalado la importancia técnica y práctica que en la actualidad presenta el estudio de las pautas de adaptación de los individuos y de los grupos de trabajo a estas nuevas condiciones, generados por el cambio en la vida de las personas, y las crecientes exigencias de flexibilidad en las organizaciones, tanto públicas como privadas que requieren de la incorporación de la gestión participativa.

Y por tanto, “permitiendo una gerencia abierta y dirigida a desarrollar las competencias óptimas en las áreas claves de éxitos y coherente con los propósitos organizacionales, administrativos y de los colaboradores” (Garrido, 2004; p.03), con el fin de obtener la participación, cooperación y interrelación de cada uno de los trabajadores dentro de los procesos productivos de la empresa, a fin de sentirse parte importante de los objetivos y metas alcanzadas.

Por lo antes descrito, se desprende la importancia del presente estudio, por cuanto se pretende dar a conocer que dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, es indispensable un proceso de cambio donde el eje motivador y facilitador en la interacción y mejoramiento de las acciones y conductas de todos los empleados estén orientados hacia mejorar la inclusión, la comunicación, el desempeño y servicio de la corporación, identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo, mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas, definir los cargos exitosos, evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual y ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación, a través de la implementación de la Gerencia Participativa.

En este sentido, la jerarquía que reviste el presente estudio, se evidencia, por cuanto en CORPOELEC Zona Cojedes, se realizan constantemente funciones como: planear, organizar, dirigir, controlar, verificar los procesos, formular estrategias a corto y largo plazo, orientadas al desarrollo y crecimiento de la entidad, además debe valerse de recursos tecnológicos y humanos para brindar soluciones efectivas e inmediatas a los problemas que aquejan a la empresa para llegar al éxito y permanecer inmerso en un mundo globalizado, competitivo y exigente.

Así mismo, la presente investigación permitirá identificar los aspectos críticos que amenazan el cumplimiento de las políticas de inclusión del talento humano para la selección y control del personal obrero y por ende la correcta toma de decisiones dentro de la corporación, permitiendo de esta manera, diseñar acciones que involucren a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes.

Con ello, como refiriere Ferrerira (2010) “se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión” (p.45). Igualmente, este estudio representa a su vez, un aporte metodológico, que permitirá ser guía, modelo y base para otros investigadores y estudios relacionados con el tema, y orientada en las líneas de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), las siguientes: Gerencia empresarial y Social, Planificación, Recurso Humano y Financiero, Gerencia Pública; por otra parte, las Líneas del Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2007-2013) orientadas al: Fomento del Capital Humano y Fortalecimiento de la gestión regional en ciencia, tecnología e innovación.

Cabe considerar igualmente, el aporte social, por cuanto, se describirán y desarrollarán técnicas y actividades interdependientes que faciliten el proceso de cambio organizacional entre sus miembros, la corporación y su entorno.

1.4. Alcances y Limitaciones

1.4.1 Alcances

Esta investigación tuvo como alcance, analizar las políticas de gestión participativa para el cumplimiento de los procesos de control obrero CORPOELEC-Zona Cojedes, basada en una alianza estratégica con los trabajadores, en el marco del modelo de flexibilización del diseño y de la organización del trabajo, y donde la participación de los trabajadores es un factor clave para el logro de los objetivos propuestos.

1.4.2. Limitaciones

Dado que el estudio se desarrollo dentro del propio seno de CORPOELEC- Zona Cojedes, se observaron algunas actitudes de miedo y confusión al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos (cuestionario), por parte del talento humano seleccionado, a quienes se les explico que el mismo no representaba ningún estudio con repercusión laboral, sino que estaba orientado al estudio académico de la tesista.

1.5. Generalidades de la Institución

1.5.1. Reseña Histórica de la Institución.

CADAFE, la empresa eléctrica del Estado Venezolano, es la más grande del país y suministra el servicio de electricidad a más de tres millones de usuarios. La Compañía Anónima De Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) fue creada en 1958 con el fin de optimizar la administración y la operación de las empresas de electricidad dependientes del Estado Venezolano que estaban repartidas en todo el país. Desde ese momento, desarrolló una infraestructura eléctrica en Generación, Transmisión y Distribución y logró un alto grado de electrificación en Venezuela, lo cual le permite atender, hoy en día a más del 80 por ciento del territorio nacional.

Gracias a su presencia a nivel nacional, se ha hecho posible el funcionamiento de empresas vitales y estratégicas para el país, como la industria siderúrgica, metalmecánica, del aluminio, manufacturera, alimentos, petroquímica y telecomunicaciones, entre otras. Además, presta un servicio público, ya que suministra electricidad a hogares, hospitales, centros de enseñanzas, sistemas de protección, seguridad ciudadana, investigaciones científicas, entretenimiento y alumbrado público, garantizando la calidad de vida de los venezolanos. Prácticamente está presente en todas las actividades del ser humano.

Enmarcado en el proceso revolucionario están en ejecución una serie de proyectos denominados “Plan de los 100 días” por un monto cercano a los mil millones de dólares, que permitirán incrementar la capacidad de transmisión y de transformación eléctrica, mejorando la confiabilidad y la calidad del servicio. En el mes de septiembre de 2005, la asamblea de accionistas de CADAFE acordó unificar la dirección funcional, administrativa y operativa de los entes de la Corporación, mediante la sustitución de los presidentes y juntas directivas de las filiales por el Presidente y Junta Directiva de CADAFE.

En esa dirección, el Ejecutivo Nacional aprobó un Decreto que ordenó la fusión de CADAFE con sus filiales y dejó sin efecto el Decreto que disponía la privatización del Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro. Al reunificarse CADAFE, se crearon nueve regiones para atender el servicio en todo el país, bajo un esquema de mayor flexibilidad operativa, desconcentración de su funcionamiento operativo y un control más eficiente.

El Fortalecimiento es una meta que se espera alcanzar a través de varios proyectos que están en marcha, como son:

1. El programa de inversiones: Con el objetivo de ampliar la infraestructura de generación y mejorar las redes de transmisión y distribución.

2. El Proyecto de Telecontrol y Telemedida: En los Despachos de Carga para mejorar el funcionamiento de la transmisión y distribución; y el proyecto de telecomunicaciones para Venezuela, TICET: Consiste en la instalación de una red de fibra óptica a nivel nacional, utilizando las redes de transmisión y distribución de CADAFE, que permitirá mejorar la gestión integral de CADAFE, así como ofrecer una plataforma de telecomunicaciones a los usuarios del servicio eléctrico.

3. Proyecto Participa: Plantea la optimización de los procesos, mediante la implementación de tecnología informática para el control de gestión en Comercial, Distribución, Recursos Humanos, Finanzas y Logística.

CADAFE, a finales del 2007 pasó a convertirse en Filial de la Corporación Eléctrica Nacional, como es sabido, el Ejecutivo Nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (Menpet) resolvió reorganizar el territorio nacional para el ejercicio de la actividad de distribución de potencia y energía eléctrica, lo cual quedó establecido en la publicación de la Resolución 190 del MENPET, en la Gaceta Oficial N° 38.785 del día 8 de octubre de 2007.

A tales efectos se crean las siguientes regiones operativas:

- 1) Región Noroeste que comprende los estados Zulia, Falcón, Lara y Yaracuy.
- 2) Región Norcentral integrada por los estados Carabobo, Aragua, Miranda Vargas y Distrito Capital.
- 3) Región Oriental conformada por los estados Anzoátegui, Monagas, Sucre, Nueva Esparta y Delta Amacuro.
- 4) Región Central que comprende los estados Guárico, Cojedes, Portuguesa, Barinas y Apure.
- 5) Región Andina compuesta por los estados Mérida, Trujillo y Táchira.
- 6) Región Sur integrada por los estados Bolívar y Amazonas.

El artículo 6 de la Resolución señala que cuando por la naturaleza de las acciones a implementar sea requerida la participación de la Compañía Anónima de Distribución y Fomento Eléctrico (Cadafe) ésta ejecutará las instrucciones del área a cargo del área respectiva. La Vice Ministra del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo Ing. María Gabriela González Urbaneja, ha hecho hincapié en que el proceso iniciado tiene como objetivo redistribuir las cargas de manera que cada empresa de la Corporación Eléctrica Nacional (ELECTAR, EDELCA; ENELBAR Y CADAFE) asuman el liderazgo en función de su potencial y fortalezas. El objetivo es reagruparnos como equipos de gestión bajo una gran Corporación Eléctrica Nacional aprovechando los valiosos equipos existentes en cada región.

Esto permitirá que cada una de las regiones tenga respuestas más rápidas a los problemas de servicio y se pueda organizar mejor el crecimiento de la infraestructura, en función de los requerimientos del servicio y sobretodo del pueblo de la República Bolivariana de Venezuela que merece ser iluminado con una Energía óptima que responda a sus intereses y necesidades.

1.5.1.1. Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC)

La Corporación Eléctrica Nacional, creada por el Gobierno, mediante decreto presidencial N° 5.330, en julio de 2007. Es la encargada de la realización de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica, la misma tiene un plazo de tres años para fusionar a Cadafe, Edelca, Enelven, Enelco, Enelbar, Seneca y Enagen, en una persona jurídica única. Por ser la calidad del servicio uno de los mayores inconvenientes, en la iniciativa se asignan 35 millardos y 20,9 millardos de bolívares a las regiones Oriental y Andina, respectivamente, seguidas por la Noroeste (15,4 millardos), Central (10,8 millardos), Norcentral (10,2 millardos) y Sur (4,8 millardos de bolívares).

El Estado adquirió las compañías de La Electricidad de Caracas (Elecar), Yaracuy (Caley), Valencia (Eleval), Puerto Cabello (Calife) y Ciudad Bolívar (Elebol), así como el Sistema Eléctrico de Nueva Esparta (Seneca) y Turboven.

Estas empresas se sumaron a las estatales: Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (Cadafe), Electrificación del Caroní (Edelca), Energía Eléctrica de Venezuela (Enelven) y de la Costa Oriental (Enelco), Energía Eléctrica de Barquisimeto (Enelbar) y Empresa Nacional de Generación (Enagen), esta última creada en noviembre de 2006.

A partir del primero de enero del 2008, las compañías se fusionaron en seis: Elecar, Cadafe, Edelca, Enelven, Enelbar y Enagen. En 2009 se convertirán en las operadoras de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización. Junta Directiva de La Corporación Eléctrica Nacional. El 18 de Febrero del 2008 se realizó la publicación en Gaceta Oficial N° 38.872 de la junta directiva de La Corporación Eléctrica Nacional.

El General Hipólito Izquierdo García, asumirá la presidencia de la Corporación Eléctrica Nacional, ente que integra a todas las empresas del sector eléctrico, de acuerdo a una decisión de la asamblea extraordinaria de accionistas dirigida por el Ministro del Poder Popular para la Energía y Petróleo, Rafael Ramírez.

El resto del equipo de la Junta Directiva de La Corporación Eléctrica Nacional está integrada por Jesús Rangel (presidente de ENELVEN), como Director de Generación; quien ejerza el cargo de presidente de CADAFE, será el Director de Transmisión; Khaled Ortiz (presidente de ENELBAR), es el Director de Distribución; Aníbal Rosas, como Director de Apoyo Corporativo; Javier Alvarado (presidente de La Nueva Electricidad de Caracas), es el Director de Comercialización; Luis Castillo, como Director de Talento Humano; William Contreras, Director Externo y Héctor Navarro Díaz (Ministro del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología) Director Externo.

Cabe recordar que a través del Decreto Ley N° 5.330 publicado en Gaceta Oficial N° 38.736 el 31 de julio de 2007, el Presidente de la República, Hugo Chávez Frías, estableció la reorganización del sector eléctrico nacional con la finalidad de mejorar el servicio en todo el país. En el Artículo 2° del documento se define a la Corporación Eléctrica Nacional como una empresa operadora estatal encargada de la realización de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica.

Desde que se publicó el decreto de creación de La Corporación Eléctrica Nacional, todas las empresas del sector: EDELCA, La Nueva Electricidad de Caracas, ENELVEN, ENELCO, ENELBAR, CADAFE, GENEVAPCA, ELEBOL, ELEVVAL, SENECA, ENAGEN, CALEY, CALIFE Y TURBOVEN; vienen trabajando en sinergia para atender el servicio y avanzar en el proceso de integración que debe estar culminando en el año 2010, con la finalidad de garantizar y facilitar la transición armoniosa del sector.

1.5.2. Visión

Ser una Corporación con ética y carácter socialista, modelo en la prestación de servicio público, garante del suministro de energía eléctrica con eficiencia, confiabilidad y sostenibilidad financiera. Con un talento humano capacitado, que promueve la participación de las comunidades organizadas en la gestión de la Corporación, en concordancia con las políticas del Estado para apalancar el desarrollo y el progreso del país, asegurando con ello calidad de vida para todo el pueblo venezolano.

1.5.3. Misión

Desarrollar, proporcionar y garantizar un servicio eléctrico de calidad, eficiente, confiable, con sentido social y sostenibilidad en todo el territorio nacional, a través de la utilización de tecnología de vanguardia en la ejecución de los procesos de

generación, transmisión, distribución y comercialización del sistema eléctrico nacional, integrando a la comunidad organizada, proveedores y trabajadores calificados, motivados y comprometidos con valores éticos socialistas, para contribuir con el desarrollo político, social y económico del país.

1.5.4. Distribución de CORPOELEC

La red de distribución en Venezuela se caracteriza por poseer diferentes niveles de voltaje de operación. Esta diversidad técnica permite minimizar las pérdidas de energía. El proceso de Distribución de la energía eléctrica generada y transmitida por CORPOELEC, es posible gracias a 572 subestaciones, con una capacidad de transformación de 9.200 megavoltamperios, MVA, y una red de distribución conformada por 88 mil kilómetros de longitud.

Cuando la Empresa Eléctrica Socialista tomó las riendas del sector se diseñó un plan integral, con la participación activa de los trabajadores y trabajadoras, orientado a optimizar las tareas de operación y mantenimiento del sistema de distribución y mejorar la atención de reclamos comerciales. El fin es ofrecer una atención integral a toda la población venezolana y trabajar con las comunidades, de forma directa. Desde CORPOELEC se desarrolla un plan de mantenimiento correctivo y preventivo que permitirá minimizar las fallas en el sistema de distribución y brindar un servicio de electricidad confiable y eficiente, a fin de mejorar la calidad de vida de los usuarios y usuarias.

El Plan de Adecuación y Expansión del Sistema Eléctrico de Distribución Nacional (SEDN) en media y alta tensión, es otro de los esfuerzos de CORPOELEC que permitirá atender los requerimientos de desarrollo económico y social de la Nación. Se sustenta en un Sistema de Gestión de Distribución, que mejorará los índices de calidad del servicio, mediante la gestión eficiente de la red de distribución que operan las empresas integradas en CORPOELEC.

Entre los Proyectos Estructurantes en el área de Distribución que actualmente se ejecutan, están:

1. Construcción y remodelación de la red de distribución en la Estación Terrena del Satélite VENESAT-1, en Bamari, Guárico.
2. Mejoras del sistema de distribución de Altagracia de Orituco y San Juan de los Morros para la Interconexión del Sistema de Transporte de Gas Centro Oriente y Occidente (ICO) (Guárico).
3. Mejoras en los perfiles de distribución de las líneas 13,8 kV para Compensación de Potencia Reactiva del convenio Cuba-Venezuela.
4. Incremento de la capacidad de los circuitos de distribución e interconexiones de grupos electrógenos en Aragua de Barcelona (Anzoátegui).
5. Plan de iluminación nacional, gracias al convenio Vietnam-Venezuela en los estados Sucre, Anzoátegui, Monagas, Miranda, Cojedes, Barinas, Portuguesa, Carabobo, Yaracuy, Lara y Distrito Capital.

1.5.5 Funciones de la Coordinación Corporativa de Talento Humano

Objetivo: Proponer las políticas, lineamientos y estrategias en materia de recursos humanos y hacer seguimiento a las unidades de recursos humanos de CORPOELEC a nivel nacional, para velar por su cumplimiento, así como administrar (planificar, dirigir, organizar y controlar) los procesos de Talento Humano en la Región Caracas; a fin de garantizar un ambiente laboral enmarcado en una relación justa, equitativa y mutuamente satisfactoria entre la Empresa Eléctrica Socialista y sus trabajadores y trabajadoras.

1.5.5.1. Funciones

1. Definir propuestas de políticas para la gestión del talento humano a nivel nacional, con el fin de orientar la ejecución oportuna y adecuada de los procesos de recursos humanos.

2. Establecer lineamientos y orientaciones para las unidades de recursos humanos de CORPOELEC, con el fin de alinear y unificar los criterios para la administración del Talento Humano.
3. Velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos por parte de unidades de recursos humanos de CORPOELEC.
4. Desarrollar e implantar el Plan Estratégico de Talento Humano, atendiendo las directrices de la Coordinación Corporativa de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, con el fin cumplir con los objetivos corporativos establecidos por la organización.
5. Formular y hacer cumplir la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional de Coordinación Corporativa de Talento Humano, a objeto de garantizar los recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados.
6. Efectuar control y seguimiento a la gestión de recursos humanos de la Corporación de acuerdo a los mecanismos de control de gestión establecidos; conforme a criterios de eficiencia, eficacia y racionalidad en el manejo de recursos.
7. Definir y monitorear los indicadores de gestión de la unidad de talento humano, que permitan evaluar el desempeño de sus procesos, para garantizar la mejora continúa en los mismos.
8. Coordinar y monitorear actividades asociadas a los beneficios legales y contractuales de los trabajadores de la Corporación, en el propósito de garantizar el cumplimiento del marco legal vigente.
9. Mantener vínculos con los entes gubernamentales y demás Instituciones públicas y privadas, a efectos de cumplir con los requerimientos legales y demás compromisos adquiridos.
10. Consolidar la información concerniente a la gestión de talento humano de la Corporación y velar por el uso adecuado de la misma.

1.5.5.2. Funciones de Talento Humano en la Región

Objetivo: Dirigir, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para el desarrollo de los procesos de administración de recursos humanos y de los beneficios socio-

económicos para los trabajadores y trabajadoras de CORPOELEC en cada región, a través de lineamientos y estrategias, conforme a las instrucciones que a tales efectos emita la Coordinación Corporativa de Talento Humano.

1.5.6.2.1. Funciones

1. Dictar los lineamientos a las unidades de Recursos Humanos (Local) bajo su supervisión, relacionados a los procesos de captación, desarrollo, administración de beneficios, calidad de vida, así como lo relativo a la elaboración de la nómina, de acuerdo a la normativa vigente.

2. Dirigir y coordinar con las unidades de Recursos Humanos (Local) bajo su supervisión, la ejecución de las actividades asociadas a la captación y selección, promoción y desarrollo del personal de la Empresa Eléctrica Socialista, y evaluar los resultados.

3. Dirigir los procesos relacionados con los movimientos de personal (ingresos, transferencias y/o traslados, sustituciones temporales, egresos, etc.), adscritos a las unidades de Recursos Humanos (Local) de su área de competencia.

4. Ejecutar las actividades asociadas a la captación y selección, promoción, movimientos de personal (ingresos, transferencias y/o traslados, sustituciones temporales, egresos, etc.) y desarrollo del personal en el estado sede de región y evaluar los resultados.

5. Planificar, dirigir y controlar la correcta y oportuna elaboración de la nómina, a fin de liquidar los haberes, beneficios socio-económicos y retenciones al personal bajo su supervisión, conforme a lo establecido a la Convención Colectiva y el marco legal vigente.

6. Suministrar información oportuna y confiable sobre los trabajadores y su carga familiar a las distintas unidades de recursos humanos que lo requieran, a los efectos de que se puedan gestionar eficientemente las diferentes actividades.

7. Participar en la elaboración de los planes de carrera del recurso humano de la Corporación con la unidad de Desarrollo del Recurso Humano.

8. Participar en la elaboración y actualización de la normativa y procedimientos asociados a los procesos que supervisa.

9. Asesorar a las unidades de Gestión Humana (Local) y demás unidades supervisorias en su ámbito de competencia, en relación a los procesos de administración de recursos humanos y atender los requerimientos y solicitudes provenientes de las mismas.

10. Representar a la Coordinación Corporativa de Talento Humano ante las organizaciones sindicales, en todas aquellas actividades de la gestión de recursos humanos que hayan sido delegadas.

11. Intentar, en representación de Corpoelec, las calificaciones de despido a que hubiere lugar o defender los intereses de la Empresa Eléctrica Socialista en cualquier reclamación presentada por trabajadores, de acuerdo a los lineamientos que en esta materia defina la unidad de Relaciones Laborales.

12. Representar a la Coordinación Corporativa de Talento Humano en actividades de carácter social, cultural y deportivo, con el fin de facilitar la integración del trabajador en la comunidad de Corpoelec, mejorar el ambiente laboral y colaborar con el desarrollo social del trabajador y su grupo familiar.

13. Presentar ante las instancias competentes los resultados de la gestión del área de Recursos Humanos Regional y Local, mediante los indicadores definidos para este proceso.

1.5.6.3. Funciones de Talento Humano Local

Objetivo: Dirigir, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para el desarrollo de los procesos de administración de recursos humanos y de los beneficios socio-económicos para los trabajadores y trabajadoras de CORPOELEC a nivel Local, conforme a las instrucciones que, a tales efectos, emita la Coordinación Corporativa de Talento Humano y la unidad de Recursos Humanos Regional.

1.5.6.3.1. Funciones

1. Cumplir con los lineamientos de las unidades de Recursos Humanos (Regional), relacionados a los procesos de captación, desarrollo, administración de beneficios, calidad de vida, así como lo relativo a la elaboración de la nómina, de acuerdo a la normativa vigente.
2. Ejecución de las actividades asociadas a la captación y selección, promoción y desarrollo del personal de los procesos medulares y apoyo ubicado en la localidad y evaluar los resultados con la unidad de Recursos Humanos Regional.
3. Ejecutar los procesos relacionados con los movimientos de personal (ingresos, transferencias y/o traslados, sustituciones temporales, egresos, etc.), e informar a la unidad de Recursos Humanos Regional.
4. Ejecutar las actividades asociadas a la captación y selección, promoción, movimientos de personal (ingresos, transferencias y/o traslados, sustituciones temporales, egresos, etc.) y desarrollo del personal de los procesos medulares y apoyo ubicado en la localidad.
5. Ejecutar la correcta y oportuna elaboración de la nómina, a fin de liquidar los haberes, beneficios socio-económicos y retenciones al personal bajo su supervisión, conforme a lo establecido a la Convención Colectiva y marco legal vigente.
6. Suministrar información oportuna y confiable sobre los trabajadores y su carga familiar, a las distintas unidades de recursos humanos que lo requieran, a los efectos de que se puedan gestionar eficientemente las diferentes actividades.
7. Participar en la elaboración de los planes de carrera del recurso humano de la Corporación con la unidad de Desarrollo del Recurso Humano.
8. Participar en la elaboración y actualización de la normativa y procedimientos asociados a los procesos que supervisa.
9. Representar a la Coordinación Corporativa de Talento Humano ante las organizaciones sindicales locales, en todas aquellas actividades de la gestión de recursos humanos que hayan sido delegadas.
10. Intentar, en representación de Corpoelec, las calificaciones de despido a que hubiere lugar o defender los intereses de la Empresa Eléctrica Socialista en cualquier reclamación presentada por trabajadores, de acuerdo a los lineamientos que en esta

materia defina la unidad de Relaciones Laborales e informar a la unidad de Recursos Humanos Regional.

11. Representar a la Coordinación Corporativa de Talento Humano en actividades de carácter social, cultural y deportivo a nivel local, con el fin de facilitar la integración del trabajador en la comunidad de la Corporación Eléctrica Socialista, mejorar el ambiente laboral y colaborar con el desarrollo social del trabajador y su grupo familiar.

12. Presentar ante las instancias competentes los resultados de la gestión del área de Recursos Humanos Local, mediante los indicadores de gestión definidos para este proceso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

A continuación, se desarrollan algunas investigaciones que permiten ser antecedentes puntuales para la investigación, y que a su vez brindan importantes conceptualizaciones que fortalecen la relación con el objetivo general, como es la Gerencia Participativa, a saber:

Medina (2011), en su Tesis de Grado Titulada: “Gerencia participativa y la integración escuela comunidad en el subsistema de educación básica de la Unidad Educativa Tibaldo José Almarza Rincón, Municipio Rosario de Perijá, Estado Zulia”; dicha investigación se realizó bajo el paradigma positivista, de tipo descriptiva, con un diseño de tipo no experimental y de campo, con una población de cuatro directivos y veinte docentes y quince representantes de la comunidad; para la recolección de datos se diseñaron tres instrumentos, los cuales se validaron mediante el juicio de expertos, aplicando a las pruebas pilotos la fórmula Alfa Cronbach.

La técnica de análisis de los datos fue bajo la estadística descriptiva, en cuyos resultados se evidenciaron divergencias entre el personal directivo, docente y comunidad de la institución, por cuanto consideran que la gerencia participativa que práctica el director no es afectiva para integrar la escuela a la comunidad en el subsistema de Educación Básica, por lo tanto, se propone una serie de acciones para mejorar la formación del personal directivo, mediante una gerencia participativa para la integración de la escuela comunidad, así como, la necesidad de capacitación para lograr la transformación y cohesión de la escuela con la comunidad

La citada investigación, se relaciona directamente con este estudio, ya que existen deficiencias en la gestión participativa para lograr la integración del talento

humano de CORPOELEC Zona Cojedes y lograr el fusionamiento en los objetivos y metas comunes de la empresa; de allí la importancia de incentivar la capacitación y motivación en el desarrollo de una interrelación conjunta de todos y cada uno de los actores involucrados.

De igual forma, Zambrano (2010), señala en su Tesis de Grado: "Política Social y Democracia Participativa en Venezuela 1999– 2010 de la Universidad del Zulia"; tuvo como objetivo general interpretar la política social y la democracia participativa en Venezuela entre 1999 y 2010, desde la perspectiva epistemológica cualitativa, a través de la Teoría de la Hermenéutica Convivida y el Interaccionismo Simbólico haciendo uso del método hermenéutico-dialéctico.

Entre los resultados se concluye que la política social y la democracia participativa y protagónica implican procesos de transformaciones institucionales y, de relaciones ciudadanas de equilibrio económico, social, político y cultural que aún cuando en términos sociales se percibe que no se concretiza, en la vida colectiva-comunitaria y donde hoy se desarrollan experiencias y se construyen significados sobre política social y de democracia participativa como escenarios de justicia y respeto a los derechos humanos, una vida digna basada en la libertad, igualdad, solidaridad, equidad, y la estabilidad política y social.

La anterior investigación, guarda una profunda relación con este estudio, por cuanto da a conocer el enfoque que propone el actual Proyecto Constitucional Revolucionario y Bolivariano, a través del establecimiento de la democracia participativa y protagónica, vista como un proceso de democratización del poder popular en la consolidación de la nueva institucionalidad que propicia el aumento de las capacidades políticas de la sociedad para articular acciones y metas colectivas, siendo protagonistas principales en las decisiones de la comunidad y de las instituciones.

Igualmente, Ibáñez (2005), en su tesis doctoral “Los Sindicatos en el Gobierno: la crisis del movimiento obrero boliviano (1982-1985)”; la tesis doctoral ensaya una explicación causal del proceso de crisis del movimiento obrero boliviano en los primeros años ochenta, defendiendo que su forma organizacional característica resultó radicalmente inadecuada para superar con éxito los desafíos derivados de la doble transición que se inició con el cambio de década.

El trabajo ofrece en primer lugar una explicación de la génesis y consolidación del repertorio de estrategias y las estructuras de autoridad del movimiento obrero, interpretando estas como el resultado de un proceso de adaptación racional de los trabajadores bolivianos y sus liderazgos a las estructuras de oportunidades derivadas de la dinámica histórica del juego socio-político. Finalmente, describe los elementos de la herencia institucional del movimiento obrero que hicieron imposible iniciar un ajuste hacia la moderación de las demandas y la concertación con el gobierno cuando el sindicato ya tenía sobradas razones para hacerlo.

Esta investigación guarda una importantísima relación con el presente estudio, por cuanto destaca que la participación del movimiento obrero en las instituciones, y su razón de participar activamente en las actividades y decisiones de la organización, tal como sucede en CORPOELEC Cojedes, a través del sindicato de obrero conformado.

Así mismo, Rangel (2005), en su Tesis de Grado: “Propuesta de un modelo de gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio Médico del estado Mérida; el trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo tipo descriptivo. La población en estudio quedó conformada por un total de 31 deportistas, a los cuales se les aplicó un cuestionario contentivo de 13 ítems y donde los resultados concluyeron la necesidad de una revisión general de los procesos gerenciales actuales, así como el establecimiento periódico de los principios de la organización, así como el establecimiento de mecanismos idóneos de comunicación, motivación y trabajo en

equipo, que permitan cambios en los procesos gerenciales de la institución, cambios en el personal que la dirige y así establecer mejores medios de comunicación para la toma de decisiones a través de la gestión participativa.

La anterior investigación, describe la importancia de aplicar una gestión participativa como medio de integración, control, organización y comunicación entre los diferentes actores del proceso, de manera tal que permitan la participación e interrelación del talento humano en todas las escalas del proceso de toma de decisiones y cambios con creatividad e innovación.

En este mismo orden, Pardo (2005), en su tesis doctoral, titulada: “La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos”; este trabajo, pretendió ampliar el conocimiento sobre el proceso de cambio y, más particularmente, sobre cómo éste se ve afectado por el estilo de dirección. De este modo, las conclusiones básicas en que se pueden concretar los resultados de las investigaciones y que dan respuesta al objetivo global son dos. Primera, las fuentes de resistencia en un proceso de cambio es una cuestión que debe considerarse con especial atención y manteniendo siempre la alerta para evitar recurrir a explicaciones simplistas. Y, en segundo lugar, teniendo en cuenta el efecto sobre las resistencias y los resultados, se señala una relación positiva, aunque débil, de la dirección participativa con el proceso de cambio.

De los anteriores estudios, se puede justificar la importancia de aplicar y ejecutar la gestión participativa, pues se evidencia que evaluando y considerando las potencialidades humanas, los valores y conocimientos de cada empleado se puede lograr al éxito en el cumplimiento de las metas y objetivos tanto propias como de la organización, satisfaciendo las necesidades individuales y grupales que a la par brindarán explotar de manera efectiva sus competencias y cuyo fin principal se persigue a través de esta investigación, al brindar las herramientas necesarias para la concientización del gerente y su talento humano, vistos como una gerencia participativa que implica algo más que asignar tareas, nutriéndose de la oportunidad

de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas dentro de CORPOELEC Zona Cojedes.

Con ello se pretende, tal como refiere Roa (2011):

Que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. Este involucramiento no es sólo de las manos, sino que de la mente, siempre que se cumpla con la condición de que la participación debe ser en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad. (p. 98)

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gerencia

Los retos que las organizaciones tienen ante sí, implica estar en continuo movimiento sin perder el equilibrio, lo único que está realmente claro es que la organización debe ser flexible y capaz de adaptarse. En medio de las nuevas exigencias de los negocios, la gerencia de personal tiene un papel crucial como es: participar cada vez más activamente en el nivel estratégico de la organización, pero ello no es fácil, todo esto implica un cambio profundo y exige compromisos de todos los miembros de la organización.

En este sentido, Hellrieger, Slowm, y Woodman, (2005), citados en Peraza (2007), refieren que se entiende por gerencia:

Como una disciplina académica es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución, pues al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte; no obstante, esto no es así, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido deberá ser subdividido y cada parte discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede y de hecho lo hace con frecuencia, ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o

algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control. (p. 38).

A continuación se explica cada una de ellas, de acuerdo a Draff (2004; p. 37).

1. Planificación: Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

2. Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido determina, en buena medida, el que los planes sean beneficiosos para ella. A su vez, los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

3. Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es con los resultados de los esfuerzos de cada miembro que se encuentra dentro de ella, que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir de manera que alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

4. Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que se encauce la

ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de

En este sentido, los gerentes de CORPOELEC Zona Cojedes, deben fortalecer este proceso de ir planificando, organizando, dirigiendo y controlando sus recursos para alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz, a través de la incorporación de herramientas que ayuden a mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en la organización, al presentar un enfoque como es la “Gerencia Participativa”, que busca entre otros fines, generar una diversidad de cursos de acción para solventar o aprovechar una oportunidad, alcanzando con ello el éxito organizacional y un talento humano motivado y satisfecho.

2.2.2. Evolución de la Gerencia Participativa

A lo largo del periodo pre y postindustrial, la idea de la Gerencia Participativa se ha presentado en diferentes versiones, el concepto mismo no es nuevo, lo que ha cambiado a lo largo del tiempo son las formas en que se ha practicado el concepto y los contextos en los que se ha aplicado. A continuación se estudiarán algunos de los sucesos históricos que influyeron en la práctica de la Gerencia Participativa en el pasado de acuerdo a Anthony (ob.cit), citado en Peraza (ob.cit; p.27)):

(a) La Revolución preindustrial: Antes de la Revolución Industrial, la mayor parte de los bienes y servicios se generaban y consumían por unidades familiares, principalmente dentro de granjas. Había algo de intercambio entre vivienda y vivienda, generalmente en un lugar parecido a un mercado, la administración era llevada a cabo por el padre de la familia. Diversos bienes eran manufacturados por medio de gremios, es decir, por asociaciones de artesanos, pero dichos bienes no se distribuían ampliamente entre la población. Se conocía muy poco sobre administración de negocios, el concepto de ésta resultaba totalmente extraño para gran parte de la población. El gobierno y la Iglesia eran administrados por decretos y

tradiciones. En síntesis, existía muy poca administración de la forma en que se conoce hoy.

(b) La Revolución industrial: Toda la situación mencionada, cambió cuando apareció la máquina que sustituyó al hombre, con ella se establecieron las primeras fábricas, la gente se trasladó de las granjas a lugares cercanos a estas fábricas, formándose las ciudades. El trabajo empieza a cambiar conforme las personas trabajaban en la industria. Los supervisores decidían lo que los trabajadores debían hacer, esquematizaban el trabajo y las horas de labor, determinaban lo que ellos pensaban que era un salario justo. El sistema dio por resultado la especialización y una economía monetaria, el dinero se usaba para comprar los bienes y servicios que otros producían.

La mayoría de los trabajadores, inclusive aquellos de trabajos altamente especializados que incluían pocas tareas, llevaban a cabo las labores de la manera que ellos consideraban mejor. Es a principios del siglo XX, cuando nace la Escuela del Pensamiento de Administración Científica, cuyo aporte esencial fue estudiar la mejor forma de llevar a cabo un trabajo y luego enseñar dicha forma a todos los empelados; bajo esta concepción, la administración estaba encargada de educar al trabajador sobre lo que tenía que hacer y proporcionar los instrumentos y máquinas para que el trabajador hiciera su labor en forma correcta, la idea era proteger los intereses de los propietarios.

La administración sabía más y se esperaba que el trabajador siguiera las instrucciones, este sistema funcionó bien con la fuerza de trabajo sin educación y sin habilidades en aquella época. Este enfoque de la administración se caracterizaba por ser interesado en dirigir y emplear las manos del trabajador.

(c) Maduración de la revolución industrial: Diversos estudios se llevaron a cabo, sin embargo fue un proyecto el que causó la revolución en el pensamiento sobre administración. Este proyecto es el que se denomina como Estudios de Hawthorne, en

el cual los investigadores intentaban determinar la relación entre ciertos factores ambientales sobre el trabajo y la cantidad de trabajo obtenida del grupo de empleados. Establecieron un grupo de empleados de prueba y variaron las condiciones de ventilación e iluminación, esperaban que a medida que la luz bajara y se redujera la ventilación, la producción declinaría y viceversa.

Lo que descubrieron sorprendió a todos, sin importar las variaciones que se hicieron, la producción aumentaba, concluyeron que había otros factores como la moral, satisfacción en el trabajo, reconocimiento y trabajo en equipo que causaban que la producción aumentara. Bajo esta escuela, se pedía a la administración que no sólo contratara las manos de los trabajadores, sino que también contratara sus corazones. Los trabajadores tenían sentimientos y necesidades que la administración debía reconocer y tratar de dirigir. Sin embargo, este enfoque fue malinterpretado, los administradores se centraron en reducir conflictos y en hacer feliz a la gente con la esperanza de que la producción se cuidara a sí misma, pronto se aprendió que no era así.

(d) La revolución postindustrial: Surge la Escuela de Sistemas, ella establece que la administración debe considerarse como un proceso conformado por varias partes componentes e interactuantes. Los administradores no pueden centrarse en parte alguna excluyendo las otras. Esta escuela enfatiza que los administradores deben interesarse en los aspectos psicológicos del trabajo, como demanda la escuela de relaciones humanas, pero esto no es suficiente, los administradores deben estar conscientes también de otros factores que influyen en la ejecución del trabajo.

Estos incluyen la selección de personal, los sistemas de colocación y capacitación, el sistema de recompensa y castigo, el sistema de información, modelos de comunicación, la tecnología, la estructura y el sistema de autoridad de la organización.

El enfoque de sistemas ha propiciado el surgimiento del modelo de recursos humanos para tratar con personas, en esencia, este modelo sostiene que los administradores deben tener una visión de los sistemas cuando tratan con las personas. Los administradores no sólo contratan las manos y los corazones de una persona, sino que también contratan la mente. El sistema de recursos humanos es parte central de la Gerencia Participativa, puesto que en ambos se involucra al recurso humano como tal.

En la siguiente tabla, se puntualiza el proceso histórico de la gerencia Participativa, a saber:

Tabla 1.

Evolución Histórica de la gerencia Participativa

Período	Escuela	Énfasis	Jefatura
Revolución pre-industrial	Gobierno e Iglesia	Tradición	
Revolución industrial	Administración Científica	Manos contratadas	Autócrata y benevolente
Revolución industrial madura	Relaciones humanas	Manos y corazones	Autócrata benevolente. Administración consultiva

Fuente: Peraza, (2007). *La gerencia participativa en la mediana industria*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

En consistencia con este esbozo, la Gestión Participativa ha cambiado tres aspectos medulares del modo de producción, tal como señala Estévez y Abarzúa (2003; p. 08):

1. Reformulan el pacto social de relaciones laborales desarrollando una Alianza Estratégica entre el dueño, los ejecutivos, los trabajadores y sus dirigentes.

2. Rediseñan y modernizan la empresa descentralizando el gerenciamiento y enriqueciendo el trabajo, permitiendo el empoderamiento, la motivación y el compromiso. Ello incluye reorientar las recompensas por contribución a resultados.

3. Impulsan estilos de gestión y de liderazgo participativos que favorecen el trabajo en equipo, el logro de sinergias grupales y el autocontrol.

2.2.3. Gerencia Participativa (GP)

De acuerdo a lo señalado por Estévez y Abarzúa (ob.cit), la gerencia participativa puede definirse como:

Una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales la gerencia participativa es el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes. Con ello se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. Este involucramiento no es sólo de las manos, sino que de la mente, siempre que se cumpla con la condición de que la participación debe ser en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad. (p.09)

A partir de esta definición se pueden proponer algunos comentarios:

1. Relación empresa –trabajador: la Gestión Participativa busca cambiar los términos del intercambio contribución-retribución entre el trabajador y la empresa. Este intercambio, en el sistema Taylorista puro, es la prestación de un trabajo a cambio de un salario; evidentemente que lo anterior tiene matices. En la GP, la contribución es un involucramiento activo, fuerte y, la retribución no solamente

salario, sino también un trabajo interesante, espacios de iniciativa, seguridad en el empleo, etc.

2. Cultura de empresa a promover: un proyecto de GP busca reunir consensos en torno a un proyecto concertado de empresa que incluye una cultura que facilite la capacidad colectiva de trabajo, la construcción de una identidad común que movilice sobre los objetivos de la empresa. Sin embargo, esta cultura puede ser edificada sobre el debilitamiento de identidades tradicionales por la imposición de sus ejecutivos. En la GP un tema interesante es establecer en qué condiciones esta identidad podría ser negociada en la empresa.

3. Participación en la organización del trabajo: parece esencial en el éxito de un proceso de implementación de GP, la elaboración y diseño de nuevas modalidades de organización del trabajo acompañadas de nuevas formas de integración del personal.

Algunos ejemplos que caracterizan estas prácticas son: la disminución de la jerarquía y la reintegración de las tareas divididas; la desaparición de la jerarquía de autoridad y su reemplazo por una jerarquía de competencia realizando la doble función de ayuda técnica y de animación de los grupos de trabajo; la creación de espacios básicos de negociación sobre objetivos de calidad, organización del trabajo, condiciones de trabajo, la creación de islas de producción donde un pequeño grupo es encargado de un conjunto complejo de tareas; el desarrollo de modelos de decisión mixtos donde ejecutivos dan orientaciones generales pero dejan a los ejecutantes posibilidades de negociar las modalidades concretas de realización.

Por otra parte Anthony (ob.cit), citado en Rivas (2004) señala que la gerencia participativa:

Permite disponer de un nuevo liderazgo carismático, participativo, en donde, la figura del coaching ha colaborado significativamente en que la gerencia sepa usar adecuadamente la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, involucrarse en la toma de decisiones, escuchar sus posturas, propuestas, sugerencias, dar paso a la creatividad, que conlleve conllevando a

logros de resultados de las metas establecidas, además, de garantizar fidelidad y de pertenencia, de los trabajadores a la organización. (p.25)

En ésta definición, se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha la experiencia y la creatividad para resolver problemas administrativos importantes. Se puede decir que se basa en tres aspectos fundamentales: compromiso de los subordinados, el compromiso de las decisiones o asuntos importantes y el concepto de autoridad compartida.

Anthony (ob. cit.), explica estos tres aspectos de la siguiente manera (p.26):

1. Compromiso de los subordinados: Cuando se lleva a la práctica la Gerencia Participativa, los gerentes en todos los niveles de la organización, tratan de involucrar a los subordinados en forma activa en el proceso de toma de decisiones, este proceso implica un compromiso de la mente y no de las manos. De hecho, los subordinados involucran su “yo” en las decisiones, sienten que tienen una responsabilidad sobre la decisión, teniendo entonces que hacer la mayor contribución para lograr que sea la mejor decisión posible.

Una Gerencia Participativa requiere este tipo de compromiso. El compromiso artificial sin los sentimientos adecuados de responsabilidad y compromiso no es Gerencia Participativa.

Basado en lo anterior, se puede decir que el compromiso pretende inspirar a los subordinados a emprender y realizar su mejor esfuerzo en el cumplimiento de sus labores, ya que a través de ellas estarían contribuyendo al logro de la decisión donde ellos se involucraron.

2. El compromiso de las decisiones o asuntos importantes: Los empleados tienen que sentir que la naturaleza del problema realmente justifica su participación, de lo contrario carecería de importancia y los desmotivaría. Para que la Gerencia

Participativa funcione, la participación debe darse en problemas o aspectos importantes que encaren el grupo de trabajo y la organización.

3. Autoridad compartida: Los gerentes pueden compartir su autoridad con los subordinados delegando una porción de la misma para un grupo específico de deberes en el trabajo o funciones. Ellos no pierden autoridad, es más, la gerencia podrá hacer responsable a los subordinados sobre el ejercicio juicioso de esta autoridad delegada.

Por otro lado, de acuerdo a Cox (2005), la teoría de la organización, también es un fundamento de la gerencia participativa, especialmente en relación a la homogeneidad-heterogeneidad que encuentran las personas en los procesos productivos y también el grado de orden que se encuentra en el ambiente. La combinación de estos factores crea una situación en la cual la participación puede ser útil, en la medida que se requieran decisiones rápidas y descentralizadas, ya que no necesariamente todas las situaciones favorecen la participación.

En este sentido, Cox (ob.cit), el proceso de entrenamiento hacia la administración o gerencia participativa, requiere de una serie de pasos, que permitan su éxito y eficacia dentro de la organización, como son:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se intenta enseñar
2. Explicar el proceso que será utilizado.
3. Mostrar cómo se hace.
4. Observar mientras la persona practica el proceso.
5. Dar retroalimentación inmediata y específica.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para tener éxito.
7. Ponerse de acuerdo en las acciones de seguimiento.

De acuerdo a estos pasos, la Gerencia Participativa cambia al trabajo mismo y da a la gente una mayor responsabilidad y una oportunidad de crecimiento personal; reconoce sus habilidades y proporciona una vía para mejorar sus expectativas de

promociones y ascensos. Por lo tanto, se puede asumir que desde un punto de vista organizacional así como humano, la Gerencia Participativa es el estilo de administración que hoy en día y en el futuro requieren las organizaciones, si se pretende que operen con eficacia y eficiencia.

De hecho, otra teoría de la motivación que apoya a la gerencia participativa, es la teoría de las tres necesidades de David McClelland (citado por Anthony, ob.cit.), en ella se dice que una persona es motivada debido al sentido del desafío. Los individuos motivados por el logro, generalmente son aquellos que con el tiempo se convierten en líderes en las organizaciones.

La Gerencia Participativa permite a las personas expresar su motivación de logro, involucrándolos activamente en la toma de decisiones importantes, esto permite a los individuos tener la oportunidad de experimentar un sentido de logro en la organización. Se puede decir que la Gerencia Participativa, puede usarse para inyectar impulsos que incentiven a los trabajadores a realizar las labores de la organización.

2.2.4. Modelos de Gerencia Participativa

La gerencia participativa, entendida como la búsqueda de la productividad administrativa, como refieren Bastidas y Pacheco (2011), “a partir de un nuevo concepto de la acción gerencial que rompe con la dirección vertical y realiza la toma de decisiones compartidas entre los actores, es decir, el talento humano” (p.06); este modelo, permite el desarrollo de una adecuada y oportuna instrumentación de estrategias que evita las asincronías en la ejecución de actividades de la organización.

En este sentido, la participación en el proceso se puede subdividir en tres formas:

a) La participación en la concepción: consiste en contribuir a la previa determinación del producto a realizar y de los objetivos que se deben alcanzar (concepción de fondo; definir el “qué”).

b) La participación en la forma: consiste en contribuir a la implementación de un trabajo y a la creación de un procedimiento a seguir para alcanzarlo (concepción de forma; definir el cómo).

c) La participación en la ejecución: consiste en contribuir a la realización efectiva de un trabajo según los métodos y procedimientos preestablecidos por otros (ninguna concepción, ni de forma ni de fondo).

Cualquiera sea la naturaleza teórica de la participación en el proceso (concepción, forma, ejecución), es posible identificar los siguientes tipos de modelos de gestión participativa en las empresas, a saber: Estévez y Abarzúa (ob.cit; p.16))

1.El modelo de Gestión Consultiva: mantiene un diseño organizacional vertical donde las decisiones se concentran en la jerarquía, pero la política es consultar a los subordinados antes de decidir sobre materias que los afectan directamente. La alta gerencia se reserva todas las decisiones estratégicas y las relacionadas con la programación del trabajo, pero la consulta tiene lugar en la fase de implementación y al nivel de las tareas específicas.

Los dirigentes sindicales o grupos de trabajadores pueden ser consultados al planear cambios, y en sus formas más avanzadas pueden institucionalizarse la consulta a través de fuerzas de tarea, grupos de calidad, etc. El estilo consultivo puede operar en rango que va desde la forma más elemental de participación, como es el informar y escuchar, hasta una práctica en la que los supervisores endosan una buena parte de las proposiciones hechas por sus colaboradores. Formalmente, sin embargo, es la administración la que decide si acepta o rechaza las sugerencias.

2. El modelo de gestión semi autónomo: supone un diseño más variado y enriquecido del trabajo que permite a los trabajadores tomar algunas decisiones sobre la manera como ejecutan su labor. La administración mantiene su prerrogativa de decidir sobre todos los eventos estratégicos, las políticas y la planificación de los ciclos de trabajo.

A menudo los supervisores asignan tareas y fijan cuotas, pero los grupos de trabajadores deciden con relativa autonomía sobre como llevaran a cabo esas tareas y cumplirán esas metas. Sus decisiones pueden referirse a cuestiones de métodos de trabajo, distribución de la carga de trabajo, programación del tiempo, secuencias de actividades, etc.

El modelo autónomo es más frecuente con colaboradores calificados y puede referirse a trabajadores individuales de alta calificación o profesionales. Los grupos más autónomos, pueden tener opinión en la nominación de sus supervisores y llegar a cuestionar las decisiones tomadas por otros grupos de similar nivel. En cualquier caso, el poder del grupo se ejerce dentro de un ámbito decisional definido por la jefatura

3. El modelo de la Participación en la Gestión: abre el espacio de participación a la gestión de corto plazo y a la implementación de las decisiones. La alta gerencia mantiene bajo su ámbito propio las decisiones estratégicas y las operativas que afectan a distintas unidades.

En su forma más tradicional, este nivel de participación es de carácter representativo. En algunos casos se eligen representantes al directorio y a otros niveles decisionales creando una estructura distinta a la organización sindical.

Una variante más actual distingue: a) una línea de participación representativa que cubre una alianza estratégica y que opera con las directivas sindicales, b) una forma de participación directa que opera a través de la propia línea de administración,

desarrollando una variedad de herramientas. En sus formas más desarrolladas la política de la empresa es promover la participación como una forma de gestión integrada y no mediante acciones participativas puntuales.

Se evidencia pues de éstos tres tipos de gerencia participativa, el rol que puede significar dentro de CORPOELEC Zona Cojedes al contar con una gestión gerencial bien definida, dispuesta al cambio, concentrada en lograr los objetivos y metas mediante la efectividad en la toma de decisiones, con una excelente organización y coordinación de personas capacitadas para desarrollar las tareas en la empresa.

Es por ello, que la Propuesta de un Plan de Política de Gestión Participativa para el cumplimiento de los procesos de control obrero de ésta organización, es una de las herramientas fundamentales para que la empresa logre alcanzar: imagen, prestigio, lealtad, competencia, permanencia en el mercado, demanda, empleados efectivos, capacidad económica, financiera y ofrecer sus productos y servicios de calidad.

Por tal razón, la serie de componentes mencionados, son fundamentales para lograr una gerencia participativa, la cual pretende que las actividades organizacionales se logren satisfactoriamente, transformando el actual modelo de gestión que existe en CORPOELEC Zona Cojedes, como es *el modelo de la Participación en la Gestión*. De igual forma, se busca fomentar la calidad humana, en donde el Gerente de la Organización pueda adquirir las herramientas necesarias para dirigir de forma efectiva y eficiente los recursos financieros, humanos y/o tecnológicos.

2.2.5. Líneas de Implementación: Participación.

Señala Bonilla (2004), que la Alianza Estratégica es la base fundamental que permite la mayor profundidad en el desarrollo de la Gestión Participativa y donde es conveniente distinguir dos planos. Por una parte, el Plano Representativo de la

Gestión Participativa que incluye a la alta administración, federaciones, sindicatos y gerencias; y por otra, el Plano Directo constituido por las jefaturas de línea con sus colaboradores.

A continuación se revisarán las dos líneas de implementación de la Gestión Participativa, citadas por Strauss (1988) en Estévez y Abarzúa (ob.cit; p.18):

1. Gestión Participativa Representativa: Se expresa en el diálogo y en el trabajo conjunto de la alta gerencia con los representantes de los trabajadores. Cubre dos grandes temáticas: Aspectos relevantes de la marcha de la organización, y Fijación, discusión y propuestas de una agenda base de otros temas relevantes.

2. Gestión Participativa Directa: Es tanto vertical como horizontal y se desarrolla en los equipos de trabajo: en relación con niveles jerárquicos superiores y con otras unidades de nivel jerárquico similar.

La gestión participativa directa vertical tiene un eje descendente (información y delegación) y un eje ascendente (retroalimentación y apertura a la influencia en los objetivos y en las decisiones). Los mandos medios juegan roles decisivos en estas dos formas de participación vertical.

La gestión participativa directa horizontal favorece la colaboración entre equipos, previniendo la formación de parcelas y facilitando la coordinación de procesos interdependientes.

A continuación, se muestra en la tabla donde se plasma las características y diferencias principales de éstos dos líneas de implementación de la gerencia participativa:

Tabla 2.
Líneas de Implementación de la Gerencia Participativa

Cómo? Dos niveles	Gerencia Participativa Representativa	Gerencia Participativa Directa
Quiénes?	– Actores, Dirigentes, representantes de los trabajadores, gerentes y ejecutivos.	– Jefes y colaboradores en la estructura normal de la empresa.
¿Dónde?	– Ámbitos de decisiones – Asuntos estratégicos que afectan a la empresa y al conjunto de los trabajadores.	– Temas de gestión relacionados con la innovación, planificación, organización, implementación y control del trabajo.
¿Cuánto?	– Grado de participación – Información y consulta. – Apertura mutua a la influencia. – Cooperación y negociación.	– Información, consulta, reorganización del trabajo y descentralización del gerenciamiento.

Fuente: Estévez y Abarzúa. 2003. *Gestión participativa. Conceptualización y aplicación*. Parte 2. Tecnología Organización Personas. Consultores S.A

2.2.6. Características de la Gestión Participativa

De acuerdo a Hermel, (1988) citado en Bonilla (ob.cit), la Gestión Participativa pasa por la potenciación de la autonomía formal de los subordinados, en un marco coherente con las finalidades globales de la empresa, lo cual conduce a estos, a participar activamente en ciertas funciones de la gestión.

Sus características principales:

a) Distribución del gerenciamiento: Es decir, hacer que los subordinados participen en el gerenciamiento en especial en las funciones de concepción, ejecución y control en un ámbito definido y negociado.

b) Gestión global y finalizada: Busca la mejora generalizada de funcionamiento de la organización al obtener resultados enriquecidos entrelazando estrategias, cultura, comportamientos. La gestión tiene por finalidad la competitividad al responsabilizar a cada actor y convertirlo en empresario.

c) Fuerte articulación entre individuos y grupos: No se trata sólo de crear grupos de trabajo, o de realizar trabajos en grupo; no se puede reducir al funcionamiento colectivo. Se tratar de valorar la relación individuo-grupo asumiendo responsabilidades personales y autonomía de manejo. Cada individuo debe experimentar:

- a) Que es consultado y escuchado.
- b) Que es solicitado a participar en instancias puntuales o permanentes.
- c) Que está implicado en acciones colectivas directamente productivas.
- d) Informado de las orientaciones generales y particulares de su unidad.
- e) Integrado a gestiones bilaterales (micro negociaciones) con su Jefe.

d) Búsqueda de sinergia: Es una característica central de la GP:

- a) Hace coherentes la relación individuo-grupo y la distribución del gerenciamiento.
- b) Sintetiza la dimensión técnico-económica (resultados cuantitativos)
- c) La dimensión sociorganizativa (negociación entre actores).

Es importante evitar dos extremos:

- a) Reunionismo
- b) Falta de coordinación en las tareas.

e) Complementación entre funcionamiento cotidiano y perspectiva: Debe conciliar el enriquecimiento de la actividad cotidiana con el análisis y discusión del mediano y largo plazo. Se debe considerar que las reuniones no son un tiempo perdido sino inversiones para el análisis prospectivo. No hay que olvidar que el 80 % de las ineficiencias está ligado a problemas de concepción y no de funcionamiento.

2.2.7. Roles de la Gerencia Participativa (directiva y representativa)

La Gestión participativa exige un cambio de prácticas tanto en el supervisor como en el trabajador, donde el primero asume actitudes de orientación y facilitación de su equipo a cargo y el segundo pasa a ser un sujeto activo de la gestión.

En la Gestión Participativa Directa, tal como refiere Rivas (ob.cit), los roles principales los ejercen la línea de supervisión –o jefatura de línea- y los trabajadores, son:

1. Los factores más críticos de la competitividad son la flexibilidad, la anticipación y el mejoramiento continuo. La coordinación interna, en consecuencia, no puede seguir basándose en el control del supervisor ni en el cumplimiento de normas.

2. En el diseño participativo la coordinación resulta del compromiso, la alta calificación, la identificación con valores comunes y la integración de metas organizacionales con metas personales.

3. Para el supervisor se reduce la función de capataces y aumentando el autocontrol permitiendo, de paso, que el profesional o técnico supervisor agregue valor mejorando procesos, optimizando negocios y perfeccionando el uso eficiente de la tecnología y de los recursos.

4. La participación es un proceso de aprendizaje progresivo que se perfecciona sobre la base de los logros anteriores. En este proceso, todos los actores dan nuevas oportunidades evitando encasillar a los otros en las viejas prácticas.

5. Los primeros avances permitirán desarrollar nuevas destrezas construir las bases de confianza sobre la identificación de intereses comunes y del respeto mutuo.

6. La participación es responsabilidad de todos los trabajadores en cuanto personas y en la contribución al proyecto empresa que hacen desde sus roles específicos.

7. Los jefes están llamados a reconstruir sus relaciones con los colaboradores conjugando la eficiencia con el respeto.

8. Los trabajadores de base a desarrollar su autonomía, responsabilidad y autocontrol, aportando su experiencia e inteligencia.

Seguidamente, se muestra una figura donde se refleja en síntesis los diferentes roles que asumen el talento humano dentro de la empresa, y que permite distinguir sus responsabilidades para el éxito o fracaso del desarrollo de la gerencia participativa directiva; cabe destacar, que es el objetivo principal de este trabajo de estudio, donde proponer la gerencia participativa en los diferentes niveles de la gerencia, permita a CORPOELEC Zona Cojedes, la integración, motivación y cumplimiento exitoso del talento humano, específicamente del talento obrero existentes en dicha institución.

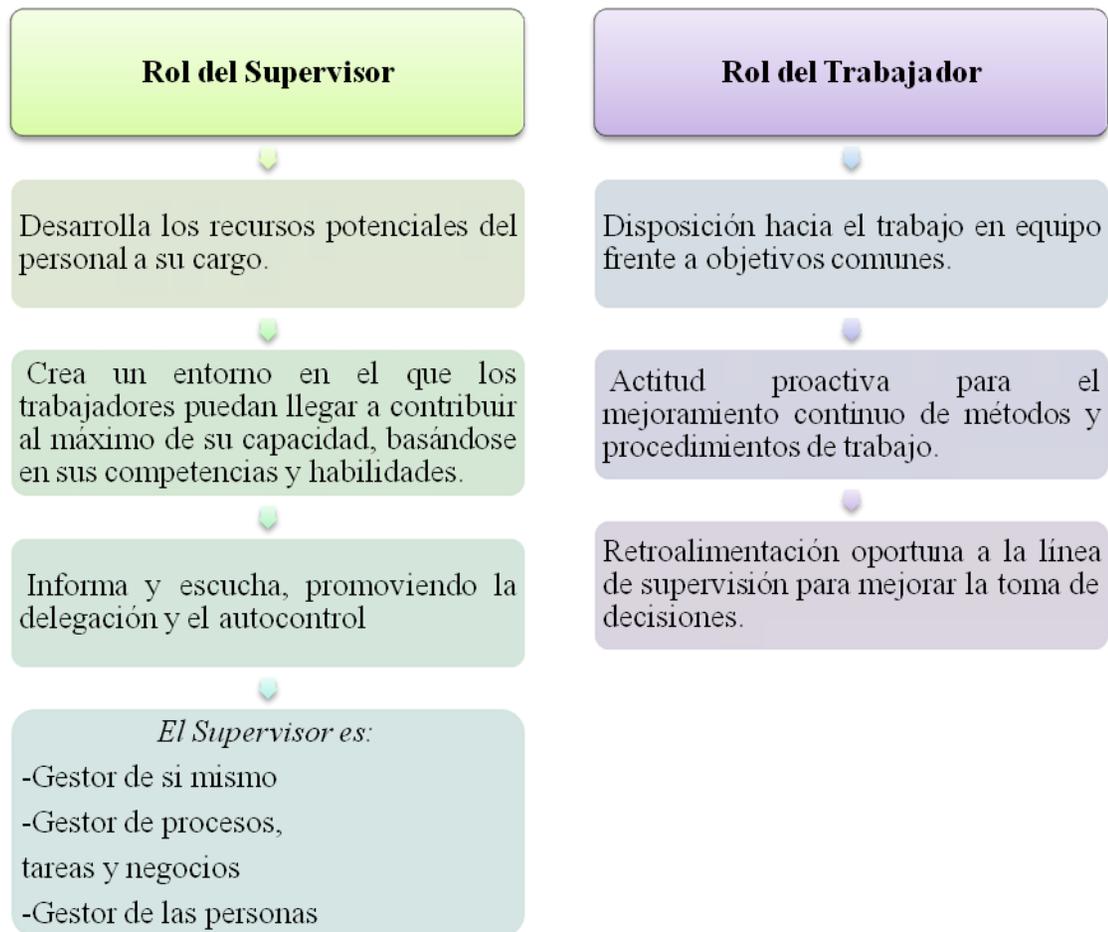


Figura 1.

Fuente: Rivas (2004). Lineamientos Estratégicos para la aplicación de un modelo de Gerencia Participativa. Barquisimeto, Venezuela.

Por otra parte, en la Gestión Participativa Representativa, los roles principales los ejercen los ejecutivos y los dirigentes sindicales. Aunque por su naturaleza tienen orígenes distintos, se reconoce expresamente la legitimidad y autoridad del carácter y funciones de cada uno.

Los dirigentes sindicales están llamados a articular los intereses de sus representados con los de la empresa, mientras que la alta gerencia a conducir la optimización conjunta de la competitividad con la calidad de vida.

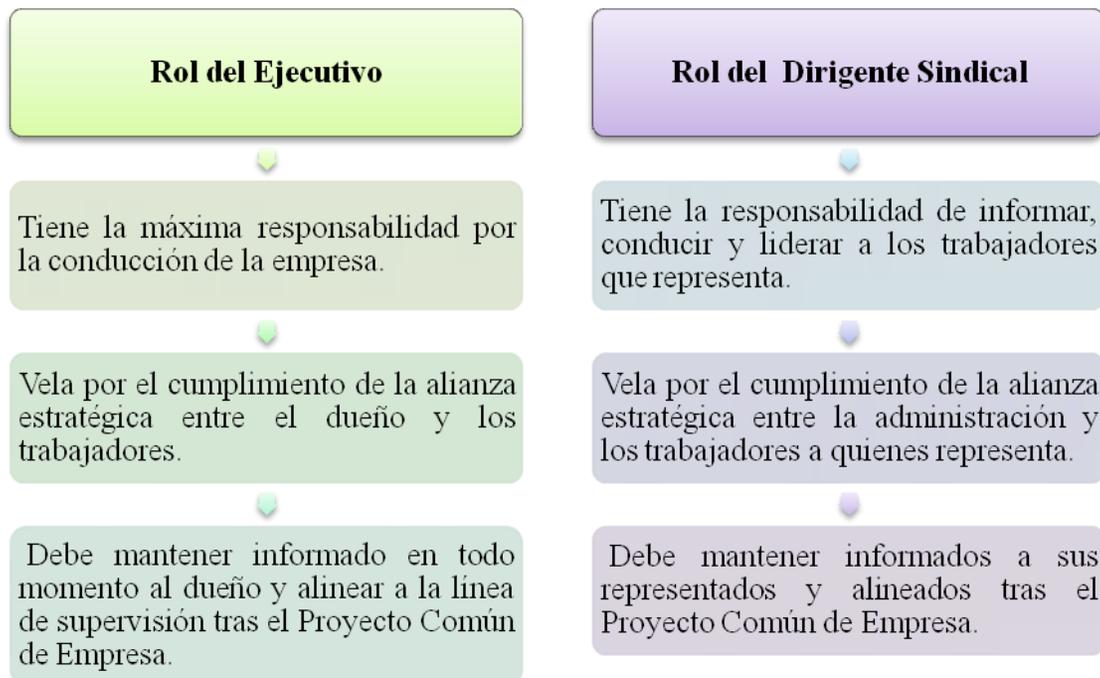


Figura 2.

Fuente: Rivas (2004). Lineamientos Estratégicos para la aplicación de un modelo de Gerencia Participativa. Barquisimeto, Venezuela.

2.2.8. Beneficios de la Gerencia Participativa en las empresas

La GP sólo será útil si es capaz de pasar la doble prueba de eficacia y eficiencia. Es decir que se alcance la meta y que ésta sea la apropiada (eficacia) y que se haya logrado a un costo razonable (eficiencia). La GP ayuda a una o una combinación de las siguientes metas: mejorar la calidad de las decisiones, mejorar la productividad de los empleados, mejorar la moral labora, capacitar a la organización para responder a los cambios del ambiente.

Tal como refiere Vargas (2007), la GP alcanza estos logros porque parte del entendimiento de la conducta humana: las personas actúan para satisfacer sus necesidades. Toda conducta tiene una causa. En este aspecto la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow establece que estos niveles son los siguientes:

I. necesidades fisiológicas; II Necesidades de seguridad; III Amor y pertenencia; IV Autoestima; y, V Autorealización o logro. La Administración debe proporcionar medios para que los empleados satisfagan sus necesidades, dotándolos de deseos apropiados.

También la teoría del logro de McClelland (ob.cit) contribuye a la GP, pues cumplir y servir a los demás genera sentimientos de logro. No sólo las teorías de la motivación fundamentan la GP sino que también las de la conducta, como la de Chris Argyris que sostiene que los adultos sanos tienen personalidades que acentúan la independencia y que la organización generalmente niega. Esta incongruencia puede ser superada con la GP.

La teoría de la organización, también es un fundamento de la GP, especialmente en relación a la homogeneidad-heterogeneidad que encuentran las personas en los procesos productivos y también el grado de orden que se encuentra en el ambiente. La combinación de estos factores crea una situación en la cual la participación puede ser útil, en la medida que se requieran decisiones rápidas y descentralizadas. No necesariamente todas las situaciones favorecen la participación.

Además de los beneficios de la participación en el aumento de la productividad, disminuir los desperdicios y el ausentismo tiene otros beneficios muy reales: mayor disponibilidad para los cambios, relaciones más pacíficas, mayor compromiso con la organización, más confianza en la administración, mayor facilidad en la dirección, mayor calidad en las decisiones, mejor comunicación hacia arriba y mejor trabajo de equipo.

2.2.9. Control Obrero en Venezuela

Señala Moreno (2011), que es:

Proceso mediante el cual los trabajadores (as) organizados (as) ejercen la participación protagónica directa y democrática en la toma de decisiones para el control real de la planificación, administración, ejecución y seguimiento de la gestión integral de todo el proceso productivo de las empresas. Cuestiona las

relaciones de producción capitalista, opresión y la alienación. El cual habrá de implementarse, a través de instancias organizativas creadas democráticamente por los trabajadores en un determinado centro de trabajo; y cuya estructura habrá de responder a las características de producción propias de la empresa; así como también, el perfil de los integrantes de un consejo de trabajadores habrá de responder al desempeño de su trabajo en la referida empresa. Obviamente, los voceros de un consejo de trabajadores, deben ser electos democráticamente en asamblea general de trabajadores, convocada para tales fines por el Sindicato de Trabajadores respectivo; y si no lo hubiere, por el grupo de trabajadores interesado en promover dicho consejo. (p.07)

La visión es que los trabajadores (as) se organicen en un tejido social basado en la participación democrática y en las relaciones de apoyo mutuo, para aprovechar y desarrollar las capacidades y recursos, a través de la generación, difusión, transferencia y apropiación social del conocimiento, construido mediante el encuentro de los saberes populares con la Asistencia Técnica y Administrativa del Estado, favoreciendo así el desarrollo humano, la productividad y la inclusión social en función del desarrollo sustentable socialista.

El citado autor refiere, que el Control Obrero es un nuevo modelo de gestión de la Producción, administración y distribución de bienes y servicios, con el papel protagónico y dirigente de la clase obrera y, junto al pueblo organizado, será progresivamente la práctica concreta y cotidiana de una sociedad en transición al Socialismo. El concepto de control obrero aparece en el escenario político laboral venezolano, como fórmula garante del seguimiento, por parte de los colectivos de trabajadores, al proceso productivo que realiza una determinada empresa pública o privada. Así mismo, también para hacer el seguimiento a la gestión pública en las instituciones del Estado (p.08).

Se apuesta con el control obrero a la construcción tangible de una correlación de fuerzas favorable a la clase trabajadora que además consolide su organización y ayude en la fomentación de su conciencia de clase, eso que se llama la correcta ubicación en la defensa de los verdaderos intereses que nos corresponde defender como clase trabajadora.

El fin del control obrero pretende crear una sociedad de iguales, eliminando las estructuras jerárquicas, creando como estructura base las mesas de trabajo, donde se

elabore el presupuesto participativo, y las decisiones técnicas y administrativas se tomen de manera colectiva y consensuada. Para que la masa obrera se vea incluida en la gestión de la empresa y pueda desarrollar el sentido de pertenencia y corresponsabilidad, se trata de una transformación socio cultural, y donde tiene su basamento en la Constitución de la república Bolivariana de Venezuela.

El Control Obrero de la gestión se propone:

1. No sólo interpretar la realidad, sino transformarla.
2. Transformar las relaciones sociales de producción con autonomía obrera, y se aplica para satisfacer las necesidades sociales del pueblo.
3. Planificar todo el proceso productivo, con un concepto integral de lo productivo y lo administrativo con el objetivo principal de satisfacer las necesidades sociales del pueblo.
4. Integrar a los trabajadores y trabajadoras activ@s, jubilad@s y a las comunidades organizadas.
5. Unir los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.
6. Darle dignidad y sentido al trabajo y mejorar las condiciones de trabajo.

Por otra parte, de acuerdo a la Enciclopedia en Libre Wikipedia (2014), conceptualiza en control obrero como:

El control obrero es la participación total o parcial en el manejo de fábricas y otras empresas por parte de los trabajadores, y por extensión el control por parte de una corporación obrera o sindical de parte importante del aparato productivo de una sociedad luego de realizada la revolución proletaria. Ha sido conceptualizado y propuesto de diferentes maneras por sectores marxistas, sindicalistas, socialistas y demócrata-cristianos; de formas tan amplias que han incluido sistemas económicos socialistas y mixtos. Es probable que algunas de las interpretaciones de lo que se entiende por control obrero puedan diferir entre sí. El control obrero puede darse a manera de autogestión obrera, donde una corporación obrera ha tomado el gobierno y ha colectivizado la economía de una sociedad, de cogestión obrera, donde los accionistas de una empresa privada le ceden un porcentaje a sus empleados y donde su nivel de decisión es equivalente

a tal porcentaje, o a manera de "nacionalización bajo control obrero", donde el Estado es el propietario legítimo del lugar de trabajo pero quienes deciden sobre su manejo son los trabajadores. (p.01)

Lo antes descrito, permite puntualizar el ambiente que desarrolla CORPOELEC Zona Cojedes, donde sustenta las bases conceptuales del Modelo de Gestión Socialista de la Corporación, aprobado por el Ejecutivo Nacional y establece la selección de líderes (cargos de dirección) por medio de la participación de los trabajadores en los diferentes niveles, al contar con un talento humano capacitado, con conciencia de servidor público que promueve la participación organizada de sus trabajadores en la gestión de la corporación, para apalancar el desarrollo y el progreso del Sistema Eléctrico Nacional.

2.3. Bases Legales

La participación de los distintos actores, por disposición constitucional, parte del ciudadano hacia las diferentes funciones de la acción gerencial de la gestión pública, lo cual medularmente significa un cierto control ciudadano que ensambla con los enunciados consejistas antes analizados, ahora bajo la disposición de un orden establecido, es decir como reforma. La orientación abordada en los párrafos anteriores, es ratificada por la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores (2013),

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 62.: Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas.

La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo

desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

Artículo 67.: Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de asociarse con fines políticos, mediante métodos democráticos de organización, funcionamiento y dirección. Sus organismos de dirección y sus candidatos o candidatas a cargos de elección popular serán seleccionados o seleccionadas en elecciones internas con la participación de sus integrantes. No se permitirá el financiamiento de las asociaciones con fines políticos con fondos provenientes del Estado.

Artículo 70.: Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad

Artículo 184.: 4.- La participación de los trabajadores o trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios

La Carta Magna de Venezuela, es clara en establecer el derecho a la participación dentro de las empresas al servicio del estado, de allí, que el talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes, sienta el compromiso y la responsabilidad de participar activamente en los diferentes procesos de la gestión, y que además, por mandato constitucional pueden exigir su espacio.

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores (2013).

Artículo 353. Los trabajadores y trabajadoras, sin distinción alguna y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir libremente las organizaciones sindicales que estimen conveniente para la mejor defensa de sus derechos e intereses, así como afiliarse o no a ellas de conformidad con esta Ley. Las organizaciones sindicales no están sujetas a intervención, suspensión o disolución administrativa. Los trabajadores y trabajadoras están protegidos y protegidas contra todo acto de discriminación o injerencia contrario al ejercicio de este derecho

Artículo 354. Todas las organizaciones sindicales tienen derecho a tener plena autonomía en su funcionamiento y gozarán de la protección especial del Estado para el cumplimiento de sus fines. Ninguna organización sindical será objeto de intervención o suspensión por parte de otras organizaciones sindicales.

Artículo 355. La libertad sindical de los trabajadores y trabajadoras comprende el derecho a:

1. Organizarse para la defensa de sus derechos en el proceso social de trabajo.
2. Afiliarse libremente a la organización sindical que decida. No ser obligado u obligada, ni constreñido o constreñida directa o indirectamente a formar parte o no de un sindicato.
3. No afiliarse, o separarse de una organización sindical a libre voluntad, sin que ello comporte lesiones o perjuicios de cualquier naturaleza.
4. Elegir y ser electo o electa como representante sindical.
5. Intervenir activamente en el proceso de formación de un sindicato para la defensa de sus derechos e intereses en el proceso social de trabajo.
6. Participar democráticamente en la toma de decisiones de la organización sindical a que este afiliado o afiliada.

7. Ejercer libremente la actividad sindical.

Artículo 356. La libertad sindical de las organizaciones sindicales, comprende el derecho a:

1. Constituir federaciones, confederaciones o centrales sindicales, incluso a nivel internacional, en la forma que estimen conveniente.

2. Afiliarse a federaciones, confederaciones o centrales sindicales, incluso a nivel internacional, sin autorización previa y a separarse de las mismas si lo consideran conveniente.

3. Redactar sus propios estatutos, organizar su administración interna y formular su plan o programa de acción.

4. Elegir, en el marco de la democracia participativa y protagónica, a su directiva sindical.

5. Ejercer el derecho a la negociación colectiva y el planteamiento de conflictos colectivos de trabajo.

6. En el caso de las organizaciones sindicales de trabajadores y trabajadoras, el ejercicio del derecho a huelga, dentro de las condiciones previstas en esta Ley.

Artículo 357. El Estado velará para que no se ejerza sobre los sindicatos, federaciones, confederaciones o centrales, ninguna restricción o presión en su funcionamiento, ni discriminación que atente contra el derecho a la participación democrática y protagónica de los trabajadores y las trabajadoras, que garantiza la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 358. Los patronos y patronas no podrán:

a) Imponer a la persona que solicita trabajo abstenerse del ejercicio de sus derechos sindicales o formar parte de un sindicato determinado;

b) Intervenir por sí o por interpuesta persona en la constitución de una organización sindical de trabajadores y trabajadoras;

c) Sostener financieramente, o de cualquier otra forma, a organizaciones sindicales de trabajadores y trabajadoras.

d) Obstaculizar o intervenir en los actos que realicen las organizaciones sindicales de trabajadores y trabajadoras en ejercicio de su autonomía, tales como la elección de su junta directiva y las deliberaciones acerca de pliegos de peticiones.

e) Discriminar a trabajadores o trabajadoras con motivo de su afiliación sindical.

La violación de estas disposiciones será objeto de sanción de conformidad con esta Ley

Artículo 365. Las organizaciones sindicales tienen carácter permanente y tienen por objeto el estudio, defensa, desarrollo y protección del proceso social de trabajo, la protección y defensa de la clase trabajadora, del conjunto del pueblo, de la independencia y soberanía nacional conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como la defensa y promoción de los intereses de sus afiliados y afiliadas.

Las organizaciones sindicales no estarán sometidas a otros requisitos para su constitución y funcionamiento que los establecidos en esta Ley y en sus estatutos, a objeto de asegurar la mejor realización de sus funciones y garantizar los derechos de sus afiliados y afiliadas.

Artículo 371. Los sindicatos de trabajadores y trabajadoras pueden ser de entidad de trabajo, profesionales, de industria o sectoriales:

a) Son sindicatos de empresa los integrados por trabajadores y trabajadoras de cualquier profesión u oficio que presten servicios en una misma entidad de trabajo, incluyendo sus sucursales, ubicadas en distintas localidades y regiones.

b) Son sindicatos profesionales, de artes u oficios los integrados por trabajadores y trabajadoras de una misma profesión u oficio, o de profesiones u oficios similares o conexos, ya trabajen en una o en distintas entidades de trabajo. Podrán constituir sindicatos profesionales las personas que desempeñen profesiones u oficios en forma no dependiente.

c) Son sindicato de industria los integrados por trabajadores y trabajadores al servicio de varios patronas y patronas de una misma rama industrial, aun cuando

desempeñen profesiones u oficios diferentes, o al servicio de un mismo patrono o patrona cuando sea el único existente en la rama industrial.

d) Son sindicatos sectoriales los integrados por trabajadores y trabajadoras al servicio de varios patronos y patronas de una misma rama comercial, agrícola, de producción o de servicio, aún cuando desempeñen profesiones u oficios diferentes, o al servicio de un mismo patrono o patrona cuando sea el único existente en la rama.

Los sindicatos sectoriales o profesionales podrán crear comités sindicales en cada una de las entidades de trabajo donde tengan trabajadores afiliados y trabajadoras afiliadas.

Artículo 497. Los consejos de trabajadores y trabajadoras son expresiones del Poder Popular para la participación protagónica en el proceso social de trabajo, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo. Las formas de participación de los trabajadores y trabajadoras en la gestión, así como la organización y funcionamiento de los consejos de trabajadores y trabajadoras, se establecerán en leyes especiales.

Artículo 498. Los consejos de trabajadores y trabajadoras y las organizaciones sindicales, como expresiones de la clase trabajadora organizada, desarrollarán iniciativas de apoyo, coordinación, complementación y solidaridad en el proceso social de trabajo, dirigidas a fortalecer su conciencia y unidad. Los consejos de trabajadores y trabajadoras tendrán atribuciones propias, distintas a las de las organizaciones sindicales contenidas en esta Ley.

Estos articulados, reflejan la disposición legal que tienen los ciudadanos de participar a través de los sindicatos de trabajadores y trabajadoras, como es el caso de CORPOELEC Zona Cojedes, que busca el control obrero y la optimización de las funciones a través de una gerencia participativa, en igualdad de decisiones del talento humano a nivel de la empresa en estudio, la cual ajustándose a este mandato, constituye su Sindicato de trabajadores y trabajadoras (2004) a fin de brindar mejores oportunidades a su personal obrero.

2.3.3. Ley Orgánica de la Administración Pública (2009).

Artículo 1°. El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública

Artículo 10. La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales.

Artículo 138. Los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la gestión pública. Las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la Administración Pública, así como participar en la elaboración de los instrumentos de contenido normativo. Los órganos y entes públicos llevarán un registro de las comunidades organizadas cuyo objeto se refiera al sector correspondiente.

En los anteriores artículos, se refleja la participación ciudadana en las gestiones públicas de las empresas, siendo éstos garantes de su efectivo desarrollo y control, para su aprovechamiento como empresa del estado venezolano, en este sentido,

CORPOELEC Zona Cojedes, participa activamente en las gestiones mediante su sindicato y en función de este estudio fomentar la participación en los diferentes niveles de la institución, siendo el personal obrero partícipes de las decisiones, valorando sus competencias, sus necesidades y su eficiencia como talento humano.

Por tanto, las formas de participación de los trabajadores y trabajadoras en la gestión, así como la organización y funcionamiento de los consejos de éstos se establecerán en leyes especiales, siendo expresiones del poder popular para la participación protagónica en el proceso social del trabajo, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.

2.4. Sistema de Variables.

Palella y Martins (2010), refieren que las variables “son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características”. (p. 73).

Por otra parte, para Arias (1997), citado en Palella y Martins (ob.cit), una variable es una “cualidad susceptible de sufrir cambios por lo que un sistema de variables está por un conjunto de características operacionalizadas”. (p.73); de allí, que dado el objetivo de la investigación, de las políticas de gestión participativa para el cumplimiento de los procesos de control obrero CORPOELEC- Zona Cojedes, se describen varios indicadores y dimensiones que permiten darle respuestas al mismo.

Para los citados autores, las variables se clasifican en:

1. Independiente: expresa la causa que produce el resultado o efecto observado.
2. Dependiente: representa el efecto o resultado producido por la variable independiente.

Las variables se miden utilizando instrumentos de investigación, tales como, cuestionarios, test, pruebas, guión de entrevistas, entre otros. Para que las variables

sean utilizadas con el mayor provecho posible en la construcción de los instrumentos, deben ser operacionalizadas. Este proceso es el que permite ir de variables a las dimensiones y de éstas a los indicadores. De acuerdo con la decisión del investigador y el estudio que se realiza, se pueden incluir subdimensiones y sub indicadores, respectivamente.

En este sentido, al identificar las variables que serán estudiadas, se pasa a establecer el significado que el investigador les atribuye dentro de la investigación; este indica los términos en que se fundamentará su enfoque teórico, con lo cual podrá visualizar las dimensiones e indicadores del estudio. En este sentido, Palella y Martins (ob.cit), refieren que las dimensiones de la variable constituyen un referente para establecer los indicadores.

-Indicadores: “Son elementos, factores, rasgos o componentes más representativos, característicos o típicos de variables y dimensiones que intervienen en un estudio determinado permiten que las variables sean observables y fáciles de medir” (p.74).

Tabla 3
Operacionalización de las variables.

Objetivo General	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
Analizar las políticas de gestión participativa en el cumplimiento de los procesos de Control Obrero CORPOELEC-Zona Cojedes.	<i>Independiente:</i> Gestión Participativa	Estévez y Abarzua (2003): “Conjunto integrado de prácticas de gestión de recursos humanos, que permite trasladar áreas de decisión a los trabajadores para mejorar la eficiencia de los procesos, aumentar el valor añadido aportado en las operaciones de la empresa y apuntalar una ventaja competitiva sostenible y difícilmente imitable por la competencia.” (p.07).	- Cultura	- Visión, Misión y Valores	1
			Organizacional	- Estructura organizativa	2
				- Motivación e identificación	8
			- Función	- Políticas burocráticas	3
			Gerencial	- Comunicación	4
		- Líderes y trabajo en equipo.	5		
		- Innovación y creatividad.	6		
		- Decisiones.	7		
		- Competencias y perfiles.	9		
		- Talento Humano	- Gestión Estratégica	10,11 y 15	
		- Delegación de tareas y cooperación.	12		
		- Supervisión y control.	13		
		- Evaluación y promoción.	14,20		
		- Motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.	16		
		- Capacitación y formación	17		
		- Talleres, charlas y mesas de trabajo	18		
		- Organización Sindical	19		
		- Programa de acciones y estrategias	21		
	<i>Dependiente:</i> Procesos de Control	Daft (2004): “Vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose, dando confianza y capacitándolos para que vigilen y se corrijan ellos mismos.” (p.545)	- Funciones Organizacionales		

Fuente: Elaboración Propia (2013)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño y Tipo de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), al realizar una investigación es importante definir el diseño que se va a utilizar con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación, por tanto, “el diseño constituye el plan de la investigación en el que se definen la estructura, las estrategias, los procedimientos y los sistemas de control que se utilizaran para desarrollar la investigación y dar respuesta a los interrogantes planteados.” (p. 199).

En este orden, existen múltiples clasificaciones de los diseños de investigación en función de los diversos criterios que pueden ser tenidos en cuenta para desarrollar los objetivos propuestos, es de allí, que la presente investigación tenga un diseño no experimental de carácter interpretativo, con un tipo de investigación de campo, ya que se busca analizar las políticas de gestión participativa del talento humano para el cumplimiento de procesos de control del personal obrero en CORPOELEC- Zona Cojedes.

En tal sentido, de acuerdo con Arias (2006), los diseños no experimentales son aquellos donde “el fenómeno o suceso a estudiar no sufrirá ninguna manipulación y se describirá tal y como se desarrolla en la realidad sin manipular ninguna variable” (p. 125); en este estudio en particular, se observa la situación existente, la cual no es provocada intencionalmente por el investigador y la obtención de los datos se realizará una sola vez y para un período específico.

El citado autor, señala que los estudios con diseños interpretativos, son “investigaciones originales que utilizan datos para ilustrar y generar teorías o

conceptos; pretenden comprender o explicar la vida de los sujetos en los escenarios sociales más allá de sus particularidades, por lo que la interpretación trasciende la inmediatez para enlazar con la teoría.” (p. 126); es decir, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, por tanto, en esta investigación se pretende describir de manera amplia y concreta como es la implementación de políticas de gestión participativa dentro de CORPOELEC- Zona Cojedes, así como, los diferentes procesos de participación del personal obrero en la toma de decisiones de la mencionada empresa.

De igual forma, la investigación de campo, es definido por Hernández, y otros (ob.cit), como aquella que se realiza en el “propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más a fondo del investigador para cerciorarse de las verdaderas condiciones de la información, haciendo posible detectar las consecuencias externas de dicha investigación” (p. 199), por tanto, la presente investigación estará dirigida dentro del propio seno de CORPOELEC-Zona Cojedes, permitiendo la obtención real y auténtica de la información; es importante señalar, que para esta investigación, se emplearon diferente fuente bibliográfica que apoyaron las bases teóricas de la investigación.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población.

De acuerdo a Arias (ob.cit), la población: “un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes, acerca de los cuales se intentar sacar conclusiones” (p.128); de acuerdo a ello, considerando que la población es el total del fenómeno a estudiar, en esta investigación, la población está conformada por doscientos veinte empleados (220), ciento siete (107) obreros, y seis (06) suplentes externos.

3.2.2 Muestra

La muestra de este estudio, está enmarcado en una muestra aleatoria simple, donde Tamayo y Tamaño (2004), señalan que es un “sub-conjunto de unidades o elementos de análisis sacados directamente de la población y donde cada uno de los individuos tiene la misma posibilidad de ser elegido” (pág. 156); para este estudio en particular, la muestra es de tipo estratificada, donde Hurtado (2008), señala que “consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra.” (p. 210); en tal sentido, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, la cual es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

N = Total de la población. (107)

Z2 = 1.65 (para un nivel de confianza de 90%)

p = proporción esperada (en este caso 5%)

q = probabilidad de fracaso (en este caso 5%)

e = error máximo de estimación (en este caso 5%)

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.5) * (0.05) * 107}{(0.5)^2 * (107-1) + (1.65)^2 * (0.5) * (0.05)} \quad n = \frac{13,67}{0,393} \quad n = 34,81 \quad \mathbf{n = 35}$$

3.2.3. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.

Para este estudio en particular, las técnicas de recolección de datos estarán comprendidas por la observación directa y la encuesta, ambas destinadas a observar las variables de estudio, como son: la gestión participativa y el control obrero en CORPOELEC Zona Cojedes.

Dentro de este contexto, de acuerdo a Hurtado (ob.cit), define la observación directa, como aquella técnica que “desarrolla un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista,

oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar al pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural” (p. 255), mientras que la encuesta, la define como “aquella interacción, en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico” (p. 256).

Por otra parte, el instrumento de recolección de datos, el cual es definido por Bavaresco (2004), como “cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 104); en este sentido, para recoger las opiniones de la muestra seleccionada (personal obrero), se empleará la encuesta tipo cuestionario, el cual, es un “instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea recaudar información sobre actitudes, opiniones, y hasta conocimientos” (p. 259).

Dentro de este orden, dada la necesidad de la experiencia del investigador, es indispensable para la construcción del cuestionario, que éste deba adaptarse a las necesidades del investigador y las características de la empresa a la cual se le hace la investigación, por tanto, este instrumento estará formulado por veintiún (21) preguntas, que guardan estrecha relación con las variables y que permitirán dar respuesta directa a los objetivos propuestos en la investigación, utilizando para ello el diseño de la escala de Likert, bajo los criterios: Siempre (5), Casi Siempre (4), A veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1); que permitirán darle respuesta puntual e integral a los objetivos de la investigación, así como la formulación de la propuesta de estudio.

3.2.3. Validez del Instrumento

La Validez del Instrumento es definida por Balestrini (2004) como “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 205), dentro de este contexto, para obtener la validez del instrumento se procedió al juicio de

expertos, es decir solicitar la revisión del instrumento (cuestionario) por parte de especialistas de la materia, bajo el juicio de tres (03) expertos, para lo cual se les entregó a éstos copias del instrumento, los objetivos de la investigación, el cuadro de la operacionalización de la variable y un formato donde establecieron si el cuestionario a desarrollar permitiría la obtención de resultados que den respuestas eficientes a los objetivos propuestos.

3.2.4. Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo a Palella y Martins (ob.cit), es la “ausencia de error aleatorio de un instrumento de recolección de datos; representa la influencia del azar en la medida” (p. 176); es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales; en este sentido, para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbac, la cual es una “técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad como requisito mínimo de un instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p.180), se procedió aplicar la fórmula empleada para la varianza de los Ítems, señalada por Hernández, y otros (ob.cit), a saber:

Tabla 4.

Formula varianza de los Ítems

Fórmula según la Varianza de los Ítems	Σ : Sumatoria. K : El Número de Ítems. Si² : Sumatoria de Varianzas de los Ítems ST² : Varianza de la Suma de los Ítems α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación

$$\alpha = 20/20-1 * 1- (9,190/40,29) = 0,821$$

En este sentido, al desarrollar la fórmula anterior se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,81 el cual es el resultado de una prueba piloto de una muestra de siete (07) personas el instrumento de recolección de datos, tal como lo sugiere Palella y Martins (ob.cit):

Es imprescindible probar el instrumento sobre un pequeño grupo de la población, esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. Su misión radica en contrastar hasta que punto funciona el instrumento como se pretendía en un primer momento y verificar si las preguntas provocan la reacción deseada. Por ello, si es necesario se han de eliminar ambigüedades y preguntas superfluas, añadir preguntas relevantes o cambiar el orden de éstas para agilizar el flujo de respuestas. (p.176)

Es importante destacar, que la fiabilidad obtenida se ajusta al criterio de confiabilidad muy alta, de acuerdo a los siguientes criterios, referidos por Palella y Martins (ob.cit): 0.81 – 1.00 Muy alta; 0.61 – 0.80 Alta; 0.41 – 0.60 Moderada; 0.21 – 0.40 Baja y 0.001 – 0.20 Muy baja. (p.181); en este orden de ideas, se calculo igualmente a través del Sistema Estadístico Computarizado SPSS Versión 9.0, obteniéndose efectivamente una confiabilidad de la prueba piloto de 0,81 y de la muestra total (35 personas) de 0,810

3.2.5. Técnicas de Análisis de los Datos.

Una vez que se ha cumplido con el proceso de plantear el problema, definir los objetivos de la investigación y consultar las fuentes bibliográficas documentales para el marco teórico y finalmente seleccionado el instrumento de recolección de datos, proceder a su aplicación y desarrollar la técnica de análisis específica para los resultados pertinentes.

La ejecución de este estudio se llevó a cabo mediante las siguientes etapas:

1. Revisión bibliográfica y documental sobre la literatura pertinente con respecto al objetivo de la investigación, soportado con las bases teóricas que abordan la temática desde diversas perspectiva

2. Aplicación del instrumento a los sujetos objetos de estudio.

3. Análisis de los resultados: El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. De acuerdo a Méndez (2006), analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos,” (p. 295). En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

La técnica de representación de datos que se utilizó en la investigación fue la representación de tablas, la cual es definida por el Sabino (2004), como “instrumentos mediante los cuales el investigador puede presentar en forma clara, precisa y relativamente sencilla, una gran cantidad de información, especialmente referida a los resultados del análisis de la información recogida.” (p. 178)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se describe el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron en la aplicación del instrumento de recolección de datos. Los resultados son presentados a través de tablas que agrupan los ítems relacionados con cada función y habilidad gerencial, permitiendo comprender a CORPOELEC Cojedes, como una organización autónoma de los trabajadores (as) para la participación protagónica en el ejercicio real y efectivo del poder y el control social de los trabajadores (as) para ejercer la dirección sobre los procesos productivos, administrativos y sociopolíticos en los centros de trabajo o en cualquier área de actividad laboral. Con el fin de crear las bases organizacionales, culturales e ideológicas para la construcción, desarrollo y consolidación de las nuevas relaciones sociales de producción, basadas en principios y valores que prefiguran el Estado Socialista, características principales de este tipo de institución de servicio

4.1. Dimensión: Cultura Organizacional

Tabla 5

Misión, Visión y Valores

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	10	29
Casi Siempre (4)	20	57
A veces (3)	5	14
Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se observa en la tabla 5, se observa que un veintinueve y cincuenta y siete por ciento (29% y 57%) entre las categorías siempre y casi siempre, consideran que la

gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, se identifica con la misión, visión y valores; por otra parte, se observa, un catorce por ciento (14%) de la categoría a veces que difieren de este aspecto.

Es importante destacar, que Maneiro (2013), refiere que la misión y visión de las empresas participativas, se basan en:

Organización de los trabajadores (as) en un tejido social basado en la participación democrática y en las relaciones de apoyo mutuo, para aprovechar y desarrollar las capacidades y recursos, a través de la generación, difusión, transferencia y apropiación social del conocimiento, construido mediante el encuentro de los saberes populares con la Asistencia Técnica y Administrativa del Estado, favoreciendo así el desarrollo humano, la productividad y la inclusión social en función del desarrollo sustentable socialista (p.9).

En este sentido, los gerentes de CORPOELEC Zona Cojedes deben fortalecer su misión, visión y valores en función de reorganizar y unificar el sector eléctrico venezolano a fin de garantizar la prestación de un servicio eléctrico confiable, incluyente y con sentido social, que permita al talento humano sentirse parte de la organización con un profundo sentido de pertenencia.

Tabla 6
Estructura Organizativa

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	5	14
Casi Siempre (4)	19	54
A veces (3)	11	31
Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

La tabla 6, refiere que catorce y cincuenta y cuatro por ciento (14% y 54%) entre siempre y casi siempre respectivamente, refieren que en CORPOELEC Zona Cojedes, la estructura organizativa se ajusta a las necesidades de la empresa; sin

embargo, un treinta y un por ciento (31%), formado por once (11) personas, señalan que solo a veces esta estructura se adapta a las exigencias de la institución; al respecto cabe mencionar a Maneiro, A. (ob.cit):

Para que la empresa funciones dentro de un ambiente de Gerencia Participativa su estructura debe ser tal que las obligaciones de resolver problemas y de ejecutar planes recomendados vayan descendiendo por la organización. A los equipos de trabajo se le asignará operarios, supervisores, individuos que puedan aportar y otros miembros de la planta de personal a fin de resolver problemas que son de índole operativo. (p.26).

Sin embargo, se refleja en estos resultados cierta ambigüedad e inconsistencia, siendo que la estructura organizativa que existe es a nivel nacional, la cual no se adapta a las exigencias y áreas de trabajo actuales de la Zona Cojedes, de allí, que sea indispensable como paso fundamental para la transformación a una gerencia participativa, la elaboración y descripción de una estructura que permita definir la descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Tabla 7
Motivación e identificación

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	5	14
A veces (3)	20	57
Casi Nunca (2)	10	29
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

La tabla 7, muestra que catorce por ciento (14%) casi siempre siente motivación e identificación con las funciones que desempeña actualmente dentro de CORPOELEC Zona Cojedes; sin embargo, un cincuenta y siete y veintinueve por ciento (57% y 29%) en las categorías a veces y casi nunca que difieren de esta afirmación. Al respecto, se hace necesario dentro de la institución, una valoración de las potencialidades y funciones que desempeña el talento humano, para transformar

estas debilidades en condiciones de reconocimiento hacia los objetivos organizacionales y satisfacción personal del personal, mejorando su motivación y desempeño.

En este sentido, Peraza, O. (2007):

La Gerencia Participativa cambia al trabajo mismo y da a la gente una mayor responsabilidad y una oportunidad de crecimiento personal. Reconoce sus habilidades y proporciona una vía para mejorar sus expectativas de promociones y ascensos. Una de las teorías de la motivación que apoya a la Gerencia Participativa es la teoría de las tres necesidades de David McClelland (citado por Anthony, ob.cit.), en ella se dice que una persona es motivada debido al sentido del desafío. Los individuos motivados por el logro, generalmente son aquellos que con el tiempo se convierten en líderes en las organizaciones. La Gerencia Participativa permite a las personas expresar su motivación de logro, involucrándolos activamente en la toma de decisiones importantes, esto permite a los individuos tener la oportunidad de experimentar un sentido de logro en la organización. (p.29).

4.2. Dimensión: Función Gerencial

Tabla 8
Políticas Burocráticas.

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	15	43
Casi Siempre (4)	20	57
A veces (3)	0	0
Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

En esta tabla 8, se observa que un cuarenta y tres y un cincuenta y siete por ciento (43% y 57%) están siempre y casi siempre de acuerdo respectivamente, en que existe, actualmente en CORPOELEC Zona Cojedes, políticas burocráticas que retardan la eficiencia del talento humano; al respecto cabe destacar a Bonilla, M. (2004):

La burocracia resulta según Max Weber de un tipo ideal de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado. Representa una estructura administrativa y de personal de una organización, que genera exagerado apego a los reglamentos, resistencia al cargo, y grandes fallas que dentro de la organización burocrática en cualquier empresa, organismos públicos o privados, instituciones gubernamentales, ya que no se trabaja en equipo para lograr las metas que están escritas dentro de su visión, misión y objetivos. (p. 105).

En este sentido, es necesario dentro de CORPOELEC Cojedes, una transformación integral que permita la adaptabilidad a los nuevos escenarios gerenciales participativos que preparen a un gerente público con valores que identifican la ética, constancia, responsabilidad, disciplina, compromiso institucional, proactividad y vocación de servicio público, con pensamiento estratégico, conocimientos básicos en el área, capacidad para gobernar, capacidad gerencial, orientación al logro y efectividad personal e interpersonal, características principales para una gerencia participativa y protagónica a toda escala.

Tabla 9
Comunicación

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	10	29
Casi Nunca (2)	20	57
Nunca (1)	5	14
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

En esta tabla 9, se observa que los gerentes de CORPOELEC Zona Cojedes en un veintinueve, cincuenta y siete y catorce por ciento (29%, 57% y 14%) entre las categorías a veces, casi nunca y nunca respectivamente, tienen un canal de comunicación permanente, fluido y claro que les permite al talento humano sentirse parte de las metas organizacionales. En este sentido, se hace indispensable e

inmediato dentro de la organización el desarrollo de estrategias y acciones comunicacionales, que permitan al talento humano recuperar y desarrollar una vía comunicacional flexible, armoniosa, menos formalizada y efectiva para el logro de los objetivos y metas propuestas.

Al respecto refiere, Roa, O. (2011) “La gerencia participativa, busca establecer mecanismos de comunicación y apoyo permanente entre los directivos, los representantes, fuerzas vivas de la localidad y el Equipo de trabajo para fortalecer la organización, dirección y servicio de la institución” (p.5). Por tanto, en CORPOELEC Cojedes, el talento humano debe trabajar en conjunto para desarrollar técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Tabla 10
Líderes y trabajo en equipo

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	5	14
A veces (3)	10	29
Casi Nunca (2)	15	43
Nunca (1)	5	14
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

En esta tabla 10, se refleja que un catorce por ciento (14%) considera que casi siempre CORPOELEC Zona Cojedes, se caracteriza por disponer gerentes, supervisores y jefes, líderes, proactivos y que promueven el trabajo en equipo; este porcentaje viene representado por cinco (5) personas encuestadas; sin embargo, un veintinueve, cuarenta y tres y catorce por ciento (29%, 43% y 14%) entre las

categorías a veces, casi nunca y nunca respectivamente, en contraposición a la anterior afirmación, representados por treinta (30) encuestados. En este sentido, Pacheco, G. (2011), refiere que:

El gerente participativo cede poder pero mantiene un sólido liderazgo personal e institucional para recibir apoyo. Ello genera acciones sincronizadas, las cuales acarrearán resultados positivos, ya que los actores de las instituciones bajo estas circunstancias gerenciales valoran adecuadamente las fortalezas y debilidades internas hacia dentro y hacia fuera de las mismas, así como las oportunidades y amenazas del entorno social en las cuales están inmersas y donde el talento humano, como directivos y jefes son los responsables directos que trascienden la simple asignación de tareas y se nutren de la oportunidad de compartir responsabilidades, sin presiones e imposiciones que puedan en última instancia limitar la autonomía o toma de decisiones, las cuales serán en todo caso compartidas. (p.15).

Lo anterior sustenta, la necesidad dentro de CORPOELEC Cojedes, de disponer de una gerencia integradora, flexible y orientada al logro de objetivos comunes, a través de directores y jefes que no solo promuevan el trabajo en equipo, sino que fomenten y motiven al talento humano a la realización del trabajo, de las tareas y del servicio eficiente para el beneficio de la colectividad institucional y beneficiarios externos del servicio de electricidad en el estado.

Tabla 11
Innovación y creatividad

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	5	14
A veces (3)	5	14
Casi Nunca (2)	20	58
Nunca (1)	5	14
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

En esta tabla 11, se refleja en la categoría casi siempre por un catorce por ciento (14%) representado por cinco (05) personas encuestadas, que afirman que la

gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, incentiva las ideas de cambio, innovación y creatividad dentro del talento humano; sin embargo, treinta (30) personas entrevistadas, representadas por un ochenta y seis por ciento (86%) entre las categorías a veces, casi nunca y nunca que refieren debilidades y fallas en los procesos de innovación y cambios gerenciales dentro de CORPOELEC Cojedes. Al respecto, Peraza, O. (ob.cit):

Es por ello que se pretende fundamentar los conocimientos de la Gerencia Participativa, en virtud de la imperiosa necesidad que tienen los gerentes de desarrollar métodos que puedan ser utilizados para lograr una decisión acertada y al mismo tiempo puedan potenciar la creatividad y la motivación en los empleados, elementos muy importantes para enfrentar con éxito los constantes cambios del entorno, y lograr con ello una ubicación vanguardista con respecto a sus competidores. (p.39).

Tal como afirma Alles, M. (2007), “la creatividad, es la capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras”. (p.8).

Así mismo, indica que la innovación, es “la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia” (p. 12).

De acuerdo a estas dos definiciones, se desprende la importancia que recae para los gerentes de la institución en estudio, la promoción y motivación en el talento humano en proponer y diseñen nuevas ideas que estén orientadas al mejoramiento organizacional, en tal sentido es que se hace imprescindible la utilización de la Gerencia Participativa en ambientes cambiantes, teniendo en cuenta que lo único constante en la sociedad actual es el cambio, y este caso en particular dentro de CORPOELEC Cojedes.

4.3. Dimensión: Talento humano

Tabla 12.

Decisiones.

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	10	29
Casi Nunca (2)	20	57
Nunca (1)	5	14
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se observa en la tabla 12, que en las categorías a veces un veintinueve por ciento (29%), en casi nunca un cincuenta y siete por ciento (57%) y en la categoría nunca un catorce por ciento (14%) de las personas encuestadas refieren que en CORPOELEC Zona Cojedes, las decisiones son conversadas, comunicadas, discutidas y analizadas con el talento humano obrero. Es importante destacar, que estos resultados guardan relación con los obtenidos en la tabla 9, referente a comunicación, y donde es necesario por parte de la gerencia de la organización el desarrollo de acciones efectivas en función de transformar las debilidades y fallas existentes a nivel comunicacional con todo el talento humano y específicamente con el personal obrero, todo ello, a través de la gerencia participativa, tal como plantea Pacheco (ob.cit): la gerencia participativa “es el proceso por el cual se involucra a los subordinados al proceso de toma de decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha la experiencia y su creatividad para resolver problemas administrativos importantes”. (p. 3).

El proceso implica el concepto de autoridad compartida, el cual sostiene que los gerentes pueden compartir su autoridad administrativa con los subordinados, procurando involucrar a los mismos en decisiones importantes para la organización, y

no sólo en problemas sencillos o de fácil tratamiento. En este sentido, dentro de CORPOELEC Cojedes, considerar a la participación como un proceso que puede contribuir al descubrimiento de necesidades de los entes actuantes; por tanto, la gerencia participativa puede ayudar a identificar problemas u oportunidades que se presenten en las organizaciones, tanto el ámbito interno (dirección y empleados), como en el externo (clientes, proveedores, beneficiarios, entre otros).

Tabla 13.

Competencias y Perfiles

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	5	14
Casi Nunca (2)	20	57
Nunca (1)	10	29
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

En la tabla 13, se puede observar, que catorce por ciento (14%) en a veces, un cincuenta y siete por ciento (57%) en casi nunca y un veintinueve por ciento (29%) en nunca, refieren que el talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes, está ubicado en sus cargos de acuerdo a sus competencias y perfiles profesionales. En este sentido, refiere Arocha (2014) que: “es imprescindible el desarrollo de una gerencia que permita designar al personal según sus habilidades y conocimientos, así como, su perfil académico, todo ello, para disponer de un talento humano capacitado, motivado, y dispuesto a trabajar” (p.66).

En este sentido, es necesario igualmente citar a Alles (2010), que indica que:

Se debe analizar las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas; en función de las características de cada puesto y las necesidades de adecuación persona-puesto se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente para su evaluación y designación (p.77)

Tabla 14.***Gestión Estratégica (responsabilidades)***

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	5	14
Casi Nunca (2)	20	57
Nunca (1)	10	29
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

En esta tabla 14, se puede evidenciar que el personal encuestado esta a veces (5 personas), casi nunca (20 personas) y nunca con (10 personas) en puntualizar que dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, es deficiente la promoción de una cultura de gestión participativa, donde las decisiones y responsabilidades son compartidas a todos los niveles del talento humano obrero. En este sentido, es necesario recalcar a Estévez y Abarzúa (2003), donde para Anthony (1984): la gerencia participativa “es el proceso por el cual se involucra a los subordinados al proceso de toma de decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha la experiencia y su creatividad para resolver problemas administrativos importantes”. (p. 3).

Por tanto, es necesario dentro de CORPOELEC el desarrollo de un concepto de gerencia de de autoridad compartida, donde los gerentes pueden compartir su autoridad con los subordinados, procurando involucrar a los mismos en decisiones importantes para la organización, de tal forma que se consideren los aportes que los mismos hacen para el proceso de toma de decisiones y ayudar a identificar problemas u oportunidades que se presenten, tanto el ámbito interno (dirección y empleados), como en el externo (clientes, entre otros). De allí la importancia, de aplicar este tipo de gerencia dentro de CORPOELEC, al involucrar y ser tomados en consideración

todo el personal, siendo una gerencia incluyente, flexible y con sentido de responsabilidades compartidas.

Tabla 15.

Gestión Estratégica (procesos de control)

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	8	23
Casi Nunca (2)	18	51
Nunca (1)	9	26
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se refleja en la tabla 15, que un veintitrés por ciento (23%) del personal encuestado, considera que solo a veces el personal obrero es tomado en cuenta en los procesos de planificación, organización y decisión en CORPOELEC Zona Cojedes, que mejoraría su desempeño y productividad; igualmente sucede en las categorías casi nunca, representado por un cincuenta y un por ciento (51%) y la categoría nunca por un veintiséis por ciento (26%).

En este sentido, estos resultados, deben ser transformados a través del desarrollo de acciones y planes de gestión que permitan al personal obrero ser parte fundamentada en todos y cada uno de los procesos inherentes a la organización, de forma tal que puedan, mejorar su desempeño y productividad, al ser valorados, y motivados; por tanto, es indispensable el desarrollo de la gerencia participativa dentro de CORPOELEC, al ser como señala Pacheco (ob.cit): la gerencia participativa “se relaciona con la gestión institucional, entendida como la búsqueda de la productividad administrativa y académica, a partir de un nuevo concepto de la acción gerencial que rompe con la dirección vertical y realiza la toma de decisiones compartidas.” (p.37). Por tanto, la práctica de la gerencia participativa se perfila como uno de los aspectos esenciales para el logro de resultados productivos dentro de

la organización, y este estudio en particular, como estrategia gerencial idónea para coadyuvar en el logro de los resultados deseados.

Tabla 16.

Gestión Estratégica (procesos de transformación)

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	12	34
Casi Siempre (4)	12	34
A veces (3)	7	20
Casi Nunca (2)	4	11
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se refleja en la tabla 16, que un sesenta y ocho por ciento (68%), entre las categorías siempre (34%) y casi siempre (34%) están de acuerdo en que es necesario llevar a cabo un proceso de transformación dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, que este orientado a la implementación integral de la gerencia participativa dentro del talento humano obrero; sin embargo, se observa que siete (7) y cuatro (4) personas de las categorías a veces y casi nunca difieren de la anterior afirmación.

En este sentido, es fundamental que la gerencia de CORPOELEC desarrolle mecanismos de transformación y cambios planificados, comunicados y dirigidos en función de una gerencia participativa, que no es más que la inclusión y valoración del talento humano obrero, tal como refiere Estévez y Abarzúa (ob. cit):

Una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización; para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales (p.9).

De este modo, la existencia de un sindicato dentro de CORPOELEC, tiende a formalizar las relaciones de ésta con sus trabajadores, favoreciendo la centralización de las decisiones del departamento de capital humano para garantizar que exista uniformidad en el trato que se le da al personal sindicalizado.

De allí que para la presente propuesta, se constituye como base conceptual la gestión bajo el enfoque de la gerencia participativa, pues es la que permite una mayor posibilidad de reconocer y transformar las relaciones, intereses y participación de los actores que comparten la acción y el espacio institucional.

4.4. Dimensión: Eficiencia del Personal Obrero

Tabla 17.

Delegación de tareas y cooperación

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	15	43
Casi Nunca (2)	15	43
Nunca (1)	5	14
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se observa en la tabla 17, que el personal encuestado refiere en las categorías a veces (43%), casi nunca (43%), y nunca (14%) que la gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, construye una cultura de respeto, promoviendo la delegación de tareas, cooperación, solidaridad y autocontrol del talento humano obrero. En este sentido, estos resultados refuerzan la inmediata necesidad de la revisión y evaluación de las políticas y acciones desarrolladas por la gerencia de CORPOELEC en relación al talento humano, de forma tal, que se reviertan de manera sistemática tales afirmaciones desfavorables para la gerencia. Al respecto, refiere Bonilla(ob.cit), que:

Los gerentes deben poseer un alto sentido de cooperación en la construcción de relaciones no estructuradas. Con otros gerentes deben ganar autoridad dentro de la organización e integrar esfuerzos o equipos humanos multidisciplinarios y del talento humano en general. Deben estar propensos a la búsqueda de la excelencia y tener capacidad de resolver conflictos. Impulsar estilos de gestión y de liderazgos participativos que favorecen el trabajo en equipo, el logro de sinergias grupales y el autocontrol. La gerencia debe conservar y trascender los enunciados relacionados al respeto por el ser humano, redimensionándolos de su papel como promotores de unas buenas relaciones humanas y de incentivo motivacional, ampliándolos al estatus de elementos altamente interactivos en las organizaciones. (p.64).

Por tanto, los gerentes de CORPOELEC deben redirigir sus estrategias para posibilitar un resultado más eficaz y con mayor calidad al estar las decisiones más cerca de quien realizará el trabajo (delegación y cooperación) y aumentar la motivación y la confianza del talento humano a través del respeto y autocontrol.

Tabla 18.

Supervisión y Control

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	15	43
A veces (3)	15	43
Casi Nunca (2)	5	14
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se refleja en la tabla 18, que el personal encuestado refiere en las categorías casi siempre (43%), que las actuales estrategias sindicales llevadas a cabo por el Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras en CORPOELEC Zona Cojedes, han mejorado la supervisión y control del talento humano obrero. Sin embargo, se refleja en las categorías a veces (43%), y nunca (14%), representado por cincuenta y siete (57)

personas de talento humano de la mencionada institución, que difieren de tal afirmación.

Al respecto, se debe destacar, que un Sindicato Único de Trabajadores, es de acuerdo a William y Keith (2008), que:

Un sindicato, tiene por objetivo la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses; adicionalmente los sindicatos son los representantes de los empleados ante la empresa, son quienes llevan sus requerimientos a quienes tienen la capacidad de darles respuesta, haciendo posible una comunicación fluida y constante entre aquellos que conforman la empresa. (p.463).

En este sentido, se puede evidenciar que las actuales estrategias y acciones del Sindicato Único de Trabajadores en COROELEC debes ser modificadas y ajustadas a lograr eficiencia en el control y supervisión del talento humano de CORPOELEC Cojedes, y lograr conseguir mejores condiciones de trabajo, entendiendo esto como la búsqueda de mejores salarios, horas, condiciones laborales y prestaciones.

Es necesario resaltar, que los sindicatos primero que todo buscan seguridad para ellos mismos, son el agente negociador ante cualquier situación problemática o de contratación de personal y luchan por mejorar la situación de cada uno de sus miembros. Son como un gran clan en el cual cada miembro vela por la seguridad de los demás y se lucha por la satisfacción de todos.

Tabla 19.

Evaluación y Promoción (desempeño)

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	5	14
Casi Nunca (2)	23	66
Nunca (1)	7	20
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se observa en la tabla 19, que en la categorías a veces un catorce por ciento (14%), en casi nunca un sesenta y seis por ciento (66%) y en nunca un veinte por ciento (20%) del talento humano encuestado, señalan que existe en CORPOELEC Zona Cojedes sistemas eficaces de evaluación de desempeño y enfoque de remuneraciones del personal obrero.

En este sentido, es indispensable dentro de la empresa una evaluación y reestructuración de los actuales mecanismos de evaluación del talento humano, así como los sueldos y salarios que disfrutan, para ello, es necesario la revisión del catalogo de competencias, del cual debe disponer la gerencia de Recursos Humanos de CORPOELEC Cojedes y en base a ello, actualizar los nuevos cargos y responsabilidades, ajustando las retribuciones, ascensos, distinciones, primas y demás mejoras al talento obrero, brindándole a éstos, motivación, responsabilidades y compromiso con la empresa y con su desempeño laboral.

Refiere Alles (ob.cit), que

Se debe analizar las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas; en función de las características de cada puesto y las necesidades de adecuación persona-puesto se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente para su evaluación y designación. (p.77).

Tabla 20.

Evaluación y Promoción (rendimiento)

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	0	0
A veces (3)	10	29
Casi Nunca (2)	15	43
Nunca (1)	10	29
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se refleja en la tabla 20, entre las categorías a veces (10 personas), casi nunca (15 personas) y nunca (10 personas) referente a que la Gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes es deficiente y débil con la promoción, premios y reconocimientos con bases en eficiencia, y rendimiento del talento humano obrero. Estos resultados son claros indicios de la necesidad de transformación de la actual gerencia que lleva a cabo CORPOELEC Cojedes, ya que los actuales elementos de reconocimiento y motivación del talento obrero no se ajustan a las exigencias de eficiencia en el cargo que ocupa, así como para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, tal como afirma Chiavenato. (2010):

Entre los factores extrínsecos para la eficiencia y rendimiento del talento humano se encuentran: salario y beneficio, seguridad laboral, posibilidades de promoción, condición de trabajo, reconocimientos y ambiente social de trabajo, por tanto, el tener un trabajo estable a lo largo del tiempo además del componente económico (antigüedad) la sensación de ser competente y proporciona un sentimiento de mayor autonomía al planificar la vida personal y fortalecer el sentido de pertenencia con la institución. (p.411).

Es de allí, que entre las principales acciones a seguir por la gerencia, es el trabajo mancomunado con el área de talento humano, en función de diagnosticar, diseñar y evaluar las actuales herramientas de eficiencia y reconocimiento del personal obrero, puesto que no están ajustadas a las necesidades y exigencias de la institución, para ello, es necesario, el establecimiento de competencias, responsabilidades y funciones, que permitirá disponer de un talento humano capacitado, motivado, y dispuesto a trabajar en pro de los objetivos de la empresa.

4.5. Dimensión. Funciones Organizacionales

Tabla 21.

Motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	29	83
Casi Siempre (4)	6	17
A veces (3)	0	0

Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se observa en la tabla 21, que un ochenta y tres por ciento (83%) y un diecisiete por ciento (17%) entre las categorías siempre y casi siempre respectivamente, indica que están de acuerdo que al evaluar y ubicar al talento humano obrero de acuerdo a sus capacidades técnicas y operativas, se mejoraría la motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.

En este sentido, la propuesta de estudio está orientada a la concientización de los gerentes, directivos, talento humano y autoridades que conforman el sindicato único de trabajadores, de la necesidad de revisión y realización de cambios organizados, dirigidos a la evaluación de las competencias del talento humano obrero y la ubicación de éstos en los cargos y responsabilidades según sus habilidades, potenciándolos y fortaleciendo los objetivos institucionales.

Como refiere Robbins, S. (2004):

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (p.27).

De allí, que la motivación y satisfacción laboral, dependerá de la forma de como se oriente a éstos, es por ello, que resulta importante conocer las condiciones presentes en el sitio laboral, como refiere Alles (ob.cit): “seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas, en función de sus competencias, permite fortalecer la motivación y alcanzar la estrategia organizacional.” (p.69); por cuanto facilita la planificación de acciones tendientes a mejorar el comportamiento de los empleados, innovar la calidad del desempeño, propiciar las relaciones interpersonales, y

favorecer el trabajo en equipo, para garantizar de manera eficaz la productividad de este ambiente, en este caso, CORPOELEC COJEDES.

Tabla 22.
Capacitación y formación

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	31	89
Casi Siempre (4)	4	11
A veces (3)	0	0
Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

La tabla 22, refleja entre las categorías siempre y casi siempre, que un ochenta y nueve por ciento (89%) y un once por ciento (11%) respectivamente, señalan que el talento humano obrero debe ser capacitado, orientado y formado para asumir responsabilidades y tomar decisiones dentro de CORPOELEC Zona Cojedes. En este sentido, es necesario dentro de la institución un proceso transformador y dinamizador que permita no solo la evaluación y ubicación del talento humano según sus responsabilidades y destrezas, sino también, la formación y capacitación de éstos para fortalecer sus competencias y permitirles su crecimiento profesional e institucional.

Como indica Rangel (ob.cit),

La capacitación, formación de personal y el adiestramiento son un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. Es tan importante que incluso existen regulaciones legales que hablan de su obligatoriedad; es decir la empresa está obligada a capacitar y adiestrar a su personal, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar la capacitación y el adiestramiento que la empresa brinda y transferir a otros empleados los conocimientos y habilidades adquiridas al desarrollar su trabajo; toda capacitación debe orientarse a mejorar la productividad en la empresa. (p.45).

Es allí, que entre las acciones de la propuesta se incluya, la capacitación y orientación del talento humano desde la perspectiva de la cultura organizacional de la institución, así como el fortalecimiento de sus conocimientos y competencias de acuerdo a las responsabilidades y funciones técnicas y operativas dentro de CORPOELEC COJEDES.

Tabla 23.

Talleres, charlas y mesas de trabajo

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	30	86
Casi Siempre (4)	5	14
A veces (3)	0	0
Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Se observa en la tabla 23, que treinta (30) personas en la categoría siempre y cinco (05) personas en casi siempre, que refieren que participarían en talleres, charlas y mesas de trabajo para dar a conocer los beneficios que tiene la aplicación de una gerencia participativa en el control del talento humano obrero de CORPOELEC - Zona Cojedes.

Al respecto, la gerencia debe aprovechar al máximo estos resultados, donde la totalidad del personal encuestado, manifiesta tener disposición y motivación en participar en las diferentes estrategias de charlas, talleres y mesas de trabajo, como herramientas principales de la presente propuesta y que permitirán la conducción hacia el mejoramiento profesional, organizacional y personal del talento humano competente y obrero. En este sentido, la gerencia debe

Al respecto, esta propuesta debe caracterizarse, tal como afirma Figueroa, J. (2009) por ser “flexibilidad, global, operativo, participativo, formal y conocido” (p.28); es decir, flexibilidad entendiéndose como no rígido y adaptable a modificaciones posibles, global ya que debe abarcar a la organización en su conjunto, operativo por el hecho de ser factible de ser llevado a la práctica; participativo en cuanto a la integración del personal de la organización en las tareas planificadas, formal en la medida de llevar un orden sistemático y metodológico y finalmente el plan tiene que ser conocido ya que la organización debe presentarlo a todos los miembros del organismo.

Aspectos estos que deberán ser parte importante al momento de realizar las charlas y mesas de trabajo, permitiendo incluso la elaboración e inclusión de iniciativas del talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes.

Tabla 24.

Organización Sindical

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	0	0
Casi Siempre (4)	15	43
A veces (3)	20	57
Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

Esta tabla 24, refleja en la categoría casi siempre, que un cuarenta y tres por ciento (43%) del talento humano refiere que el Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras, establece lineamientos y elabora planes estratégicos que permiten a la gerencia de CORPOELEC- Zona Cojedes, disponer de información actualizada sobre el manejo y control del talento humano obrero. Sin embargo, se evidencia, que un cincuenta y siete por ciento (57%), es decir veinte personas encuestadas, puntualizan que solo a veces se cumple la anterior afirmación.

Al respecto, es necesario que el Sindicato, realice un diagnostico detallado y comprometido con los objetivos organizacionales de CORPOELEC Zona Cojedes, en función de desarrollar los mecanismos y planes que brinden información descriptiva y actualizada de sus miembros y del talento humano obrero bajo su responsabilidad, para ello, es necesario un trabajo en conjunto con el área de talento humano de la institución, al ser ésta ultima la responsable de la evaluación, ubicación y revisión de desempeño del talento humano, según sus competencias y departamentos de trabajo, de forma, que al estar sindicalizados éstos deberán acoplarse a las directrices establecidas.

Al efecto, es necesario destacar las reflexiones de Díaz (2011), referente a la importancia del control obrero en Venezuela:

Como bien lo refiere en su oportunidad el Pdte. Chávez; y lo precisa hace casi 100 años Vladimir Lenin; CONTROL OBRERO es el control que debe tener la masa trabajadora sobre la producción, administración, distribución y mercadeo sobre los vienen materiales producidos. El cual habrá de implementarse, a través de instancias organizativas creadas democráticamente por los trabajadores en un determinado centro de trabajo; y cuya estructura habrá de responder a las características de producción propias de la empresa; así como también, el perfil de los integrantes de un consejo de trabajadores habrá de responder al desempeño de su trabajo en la referida empresa. Obviamente, los voceros de un consejo de trabajadores, deben ser electos democráticamente en asamblea general de trabajadores, convocada para tales fines por el Sindicato de Trabajadores respectivo; y si no lo hubiere, por el grupo de trabajadores interesado en promover dicho consejo. (p. 07).

Tabla 25.
Programa de Acciones y Estrategias.

Respuestas	Fr.	%
Siempre (5)	30	86
Casi Siempre (4)	5	14
A veces (3)	0	0
Casi Nunca (2)	0	0
Nunca (1)	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: La Investigadora (2014)

La tabla 25, muestra que treinta (30) personas en la categoría siempre y cinco (05) personas en casi siempre, refieren que se debe desarrollar un programa de acciones y estrategias que permita la optimización y fomento de una gerencia participativa orientada a la intervención e inclusión del talento humano obrero en la toma de decisiones de CORPOELEC Zona Cojedes.

En base a ello, se formula la propuesta que se describe en las siguientes paginas, referente a la concientización primeramente en el talento humano de la institución, sobre la gerencia participativa y el impacto de ésta sobre la gerencia, como herramienta de flexibilidad, comunicación, innovación y trabajo en equipo, así mismo, brindar orientación sobre la importancia de incluir al talento humano en todos y cada uno de los procesos gerenciales, al ser éstos el motor y fuerza de la organización, como responsables de sus funciones y tareas en pro del cumplimiento exitoso y eficiente de las metas organizacionales de CORPOELEC Zona Cojedes.

Tal como afirma Arenas (2013):

Establecer un marco guía y de referencia para configurar, instrumentar y aplicar un modelo de control gerencial acorde a las necesidades particulares de cada organización, con base en un proceso integral de planeación, configuración y desarrollo de control organizacional; es decir que la gerencia estudiada debe asumir como lineamiento el control de gestión, en el que la gerencia participativa juega un papel relevante que le permita generar confianza al talento humano involucrado, motivándolos a participar en las estrategias de corto, mediano y largo plazo; principalmente en la primera de ellas, en la que se tomen en cuenta en las decisiones a adoptar con respecto a la gestión interna y externa de la institución. (p.35).

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Diseñar un Plan de Acciones de fomento las Políticas de Gestión Participativa para el cumplimiento de procesos de control obrero en CORPOELEC Zona COJEDES.

5.1. Presentación

En las empresas, la gerencia, juega un papel muy importante, pues es la encargada de realizar constantemente funciones como: planear, organizar, dirigir, controlar, verificar los procesos, formular estrategias a corto y largo plazo, orientadas al desarrollo y crecimiento de la institución. Además, debe valerse de recursos tecnológicos y humanos para brindar soluciones efectivas e inmediatas a los problemas que aquejan a la empresa para llegar al éxito y permanecer inmerso en un mundo globalizado, competitivo y exigente.

En este sentido, la empresa CORPOELEC Zona Cojedes, juega un papel muy importante en el servicio de electricidad del estado, por lo que debe contar con una gestión gerencial bien definida, dispuesta al cambio, concentrada en lograr los objetivos y metas mediante la efectividad en la toma de decisiones, con una excelente organización y coordinación de personas capacitadas para desarrollar las tareas en la empresa.

Es por ello que la propuesta de un plan de acciones que fomenten la gerencia participativa para incrementar la efectividad en la toma de decisiones y participación del control obrero, es una de las herramientas fundamentales para que la empresa logre alcanzar: eficiencia, comunicación, interdependencia, toma de decisiones, disposición a los cambios, reconocimiento de competencias y talento humano efectivos, capacidad económica, financiera y ofrecer sus servicios de calidad.

Por tal razón, la serie de componentes mencionados, son fundamentales para lograr una gerencia participativa, la cual pretende que las actividades organizacionales se logren satisfactoriamente, basándose en los resultados. De igual forma exista la calidad humana, en donde el gerente de la organización pueda adquirir las herramientas necesarias para dirigir de forma efectiva y eficiente los recursos financieros, humanos y/o tecnológicos de los cuales dispone CORPOELEC Zona Cojedes, caracterizados, por profesionales activos, proactivos, dinámicos, con disposición al cambio y participación en los intereses de la institución.

Por tal razón, se propone una metodología, en la que intervienen los gerentes, talentos humanos y líderes del Sindicato Único de Trabajadores, para guiar los esfuerzos de desarrollo y de equipos de trabajos para poner en prácticas las acciones y estrategias diseñadas en esta propuesta. Por tanto, se analizó el proceso de gerencia participativa de manera integral y en sus aplicaciones específicas a las transformaciones sustanciales, logrando la efectividad en la toma de decisiones de la empresa, tomando en consideración los objetivos enunciados para la investigación, el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento y los conceptos expuestos sobre el modelo de gerencia participativa.

En este sentido, la premisa fundamental de este tipo de gerencia dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, es la de promover y fortalecer la participación y contraloría social transversal como base de auditar la transparencia de la gestión con la participación activa y permanente de los trabajadores (as). Asumiendo responsabilidad individual (corresponsabilidad), que permita, entre otras cosas:

- Promover la eliminación de la división social del trabajo.
- Respetar la división técnica que los procesos operativos exigen y necesitan.
- Fortalecer la participación activa con corresponsabilidad.
- Eliminar la cultura de dominación y opresión.
- Imponer la construcción de una cultura de respeto, tolerancia y cooperación.

- Entender que se debe manejar un marco de orden y respeto pues únicamente así es posible desarrollar la gestión de forma armónica y eficiente.
- Establecer responsabilidades de liderazgos colectivos e individuales.
- Establecer que las decisiones trascendentales, se toman en conjunto, lo cual hace que la gestión sea participativa.

Bajo estas premisas, es indispensable un análisis situacional, que permita determinar el ambiente interno (fortalezas y debilidades), así como el ambiente externo (oportunidades y amenazas) en las que actualmente se ve inmersa CORPOELEC Zona Cojedes; de esta manera, se podrá desarrollar estrategias y acciones encaminadas proporcionan el marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos, pues a través de estos análisis se han identificado cuáles son los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de acciones que permita fomentar la gerencia participativa a favor de la optimización de los procesos del control obrero.

5.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar a través de la matriz FODA las acciones y estrategias gerencial recomendada para el desarrollo de una gerencia participativa
2. Determinar las acciones que permitirán orientar al talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes hacia la adquisición de conocimiento sobre Gerencia Participativa y su repercusión en la optimización del control obrero.

3. Desarrollar las acciones planteadas para lograr la optimización del control obrero a través de la gerencia participativa
4. Evaluar el desarrollo de las acciones de gestión participativa sobre el talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes

5.3. Fundamentación

El proceso de participación en el control y toma de decisiones en los distintos niveles gerenciales debe ser flexible, en primer lugar por tener la gerencia la posibilidad de tomar decisiones en los distintos escenarios que se presentan en la gestión de las organizaciones, y en segundo lugar por delegar en los empleados la oportunidad de involucrarse en el proceso de toma de decisiones, lo que implica compartir autoridad entre todos los integrantes de la organización.

En este sentido, la gestión participativa muestra que la humanización del trabajo y la competitividad de la empresa pueden ir de la mano. Es el resultado de unir voluntades, reconstruir las bases de la relación laboral y cambiar la organización recurriendo a la última tecnología disponible. De hecho, cuando se hace con la gente, puede convertirse en una herramienta de gestión participativa, que brinda además, el reconocimiento de las competencias técnicas y operativas del recurso humano involucrado.

Por ser la multidisciplinariedad un elemento clave para la creatividad y la innovación en las organizaciones, este plan de acciones pretendió dar un enfoque holístico de la gerencia participativa, donde cada individuo pueda aportar un conocimiento en una o más áreas, teniendo un abanico de oportunidades y fortalezas gerenciales. Este instrumento administrativo permitió al talento humano, tener una perspectiva global de la función gerencial, motivándolos a participar en las estrategias de corto, mediano y largo plazo; principalmente en la primera de ellas, en la que se tomen en cuenta en las decisiones a adoptar con respecto a la gestión interna y externa.

Significa entonces, que es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. En este sentido, el plan ofreció y continua ofreciendo, una alternativa administrativa para que la gerencia pueda entonces tener elementos cuantitativos y cualitativos que la orienten en los resultados de su gestión.

Bajo este contexto, posterior al análisis de los resultados efectuados en el Capítulo IV, se detectó en una alta tendencia por parte del talento humano, la necesidad y deseos de contar con una gerencia flexible, comunicativa, armónica y que brinde a toda escala, la participación protagónica en las decisiones y cambios a desarrollarse dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, y favoreciendo de esta manera el diseño del plan de acciones de gerencia participativa, que presenta las siguientes características (Ver figura 3), que a su vez, son parte fundamental en el desarrollo de este plan.

5.4. Fases del Plan de Acciones

En CORPOELEC Zona COJEDES, se evidencian una serie de características que evidencia la presencia de los rasgos esenciales del modelo de gerencia participativa, al disponer por una parte de un Sindicato Único de Trabajadores y por otra parte, los elementos subyacentes plasmados a lo largo de este estudio, sin embargo este modelo no está formalmente establecido, es decir, es posible que se esté aplicando los elementos que componen al modelo, pero el mismo no es del conocimiento de todos los miembros de la organización, en tal sentido se sugiere su formalización para que de esta manera se logre una mayor identificación y compromiso por parte de todo el personal de la organización.

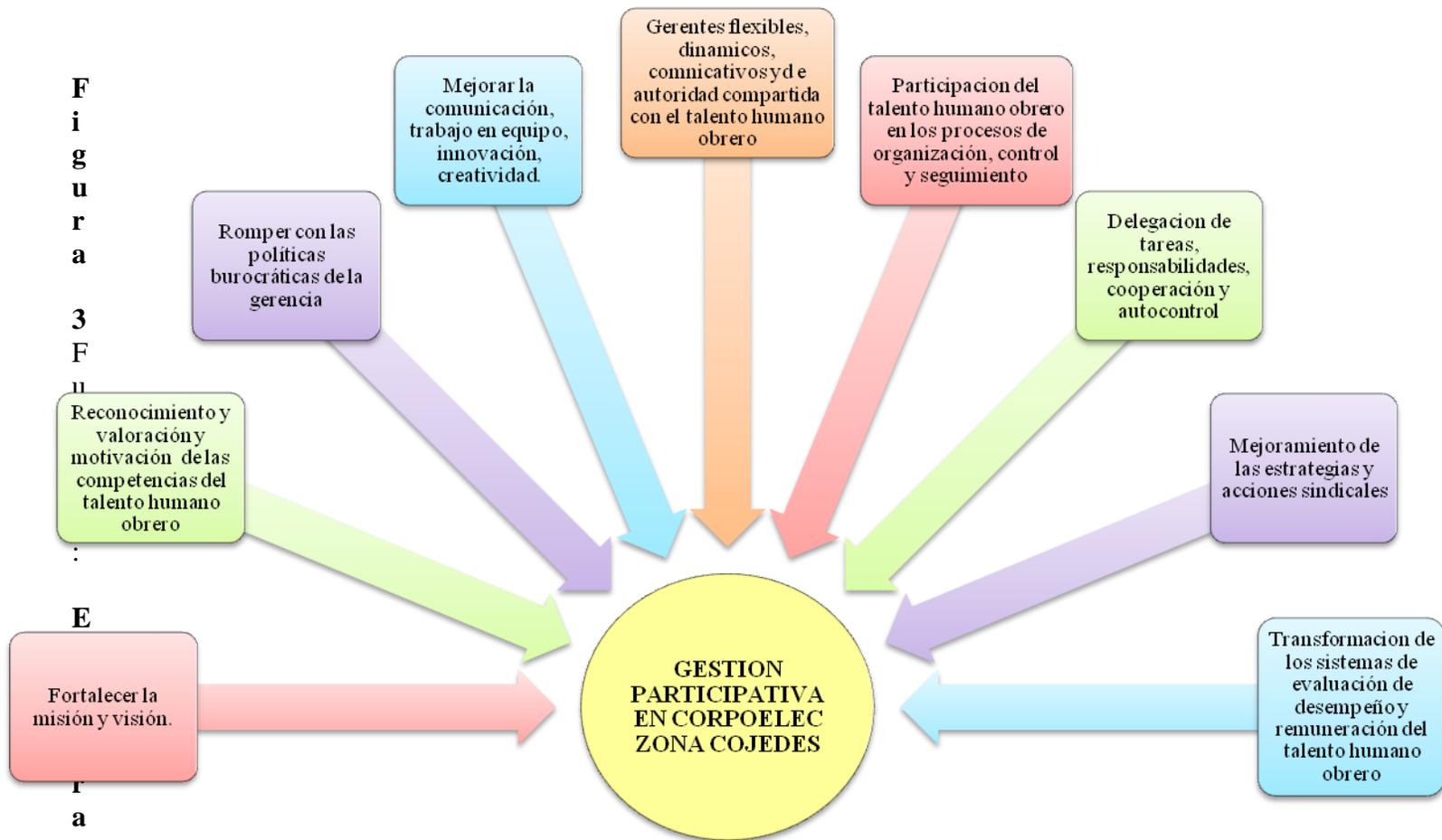


Figura 3.

Fuente: Elaboración Propia (2014). *Características de la Gestión Participativa en CORPOELEC Zona Cojeles*

Se sugirió así mismo, un plan de acción cuyo propósito sea el de la formación del personal en cuanto a la gerencia participativa se refiere, esto con la idea de que se capte todas las bondades del modelo, así como para que el personal maneje las herramientas o elementos que la gerencia participativa implica. Por otra parte, es conveniente mencionar que debido a todos los beneficios presentes en la gerencia participativa, se consideró la posibilidad de la intención de involucrar acciones comunes, cimentadas en el concepto de liderazgo, motivación estratégica y comunicación, como vínculo de intervención en el ámbito de responsabilidad y gerencia compartida.

Al respecto, la gerencia participativa debe planificarse bajo la cosmovisión futurista, por el hecho de que se está en una sociedad cambiante, globalizada, donde las necesidades varían en función del tiempo y a las oportunidades que se presenten, por lo que ante este dinamismo, el liderazgo relacional y transformacional, es esencial la democracia participativa del talento humano en CORPOELEC Zona COJEDES, por tanto, es la gerencia quien debe proyectar una prospectiva de acercamiento, planificación, control y evaluación de las actividades inherentes a la operatividad de la unidad, con políticas de coexistencia con los trabajadores de esta empresa y la participación activa de sus empleados, tanto profesionales como obreros.

Por tanto, la gerencia debe adoptar como norte, el fortalecimiento de su misión, visión y comunicación en todos los niveles, bien sea de manera directa o indirecta, diseñando mecanismos de información asertiva de las acciones presentes, pasadas y futuras, para que de esta manera se involucren al talento humano en las acciones determinadas, fomentando por lo tanto el trabajo en equipo, estimulando por otro lado la cultura organizacional, en la que la institución deje un legado histórico de integración, que aunque la figura de la gerencia cambie periódicamente, se mantenga este paradigma de compartimiento.

Es de allí, que la investigadora recomienda a la gerencia la comunicación como ente de intercambio con el talento humano interno y externo, de esta manera se va a

generar confianza entre las partes, proyectando CORPOELEC Zona COJEDES, una imagen corporativa y axiológica que fomente una visión de cambio y de integración de equipos, basados en la solidaridad, cooperación, tolerancia, respeto y participación.

En un segundo plano, se presenta el reconocimiento de las competencias y a su vez la motivación como estrategia de praxis gerencial, en función a desarrollar un clima organizacional enriquecedor, capaz de valorar las potencialidades y capacidades de su personal; lo que se quiere es que el talento humano obrero pueda contribuir a la toma de decisiones de manera participativa y que además se incorpore, la transformación de los actuales procesos de ubicación, selección y evaluación de desempeño, remuneraciones, reconocimientos del talento humano, todo ello, para favorecer su participación, estímulo y disposición en los procesos de control gerencial que busca CORPOELEC Zona COJEDES.

Bajo este contexto, las fases que integraron el plan para fomentar la gestión participativa en CORPOELEC Zona Cojedes, y que a su vez, fortalecen la optimización del control obrero, estuvieron comprendidas por el diagnóstico de la matriz FODA, así como la formación en el talento humano de diversos aspectos detectados de este diagnóstico, así como del análisis de los resultados; igualmente, se realizó una evaluación del desarrollo de estas acciones.

Cada una de estas fases, comprendió diferentes mesas de trabajo, charlas, y talleres que fueron informadas a la empresa (Ver Anexo “D”) y permitieron en un primer nivel, objeto de este estudio, fomentar la gerencia participativa; así mismo, es significativo destacar, que se realizó un trabajo en equipo con la Lcda. Yraida López, personal de esta empresa y quien a su vez, está desarrollando un trabajo de investigación a nivel de Postgrado de la Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), que lleva por título: La gerencia por competencia como estrategia de desempeño del talento humano. Caso: CORPOELEC Zona Cojedes (Rodríguez, 2014. Com. Personal); en este sentido, se

efectuó un proceso de sensibilización en conjunto, que permitió disminuir las resistencias y desmotivación que presenta el talento humano, en referencia a la participación de actividades y formación profesional, como fue el caso de este estudio.

Es importante resaltar, que un estudio de esta magnitud, amerita tiempo, coordinación, recursos económicos, y disposición por parte de la gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, así como del área de talento humano, como su personal, por ello, se limitó a un primer nivel referido a la concientización y formación del talento humano sobre aspectos que permiten conformar una cultura de gerencia participativa; la continuidad y efectos de este plan de acciones, queda a criterio de la gerencia, así como, su valoración en pro de la optimización organizacional, gerencial y de talento humano, pues es necesario fortalecer la motivación del personal, a través de líneas directas emanadas de la gerencia.

Las cuatro fases que conforman el modelo desarrollado, fueron:

I Fase:-Diagnostico de la Situación: Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) Sensibilización del talento Humano

II Fase: Formación del Talento Humano

III Fase: Evaluación y validación del plan de acciones.

IV. Inicio de formación de equipos de trabajo para desarrollar el modelo de gerencia participativa. (Ver figura 4)

5.4.1. Fase 1: Diagnóstico de la Situación (Matriz FODA)

La Gestión Participativa, busca la optimización conjunta de la eficiencia y la calidad de vida, con consideración y respeto a las personas y sus capacidades. De esta forma, el mejoramiento continuo de procesos es visto como constante autocreación y autoaprendizaje. En efecto, la organización que se autodiseña y aprende es aquella capaz de desarrollar y asimilar nuevas capacidades y recursos útiles para hacerse más competitiva, incrementando los grados de participación, involucramiento y aprendizaje organizacional.

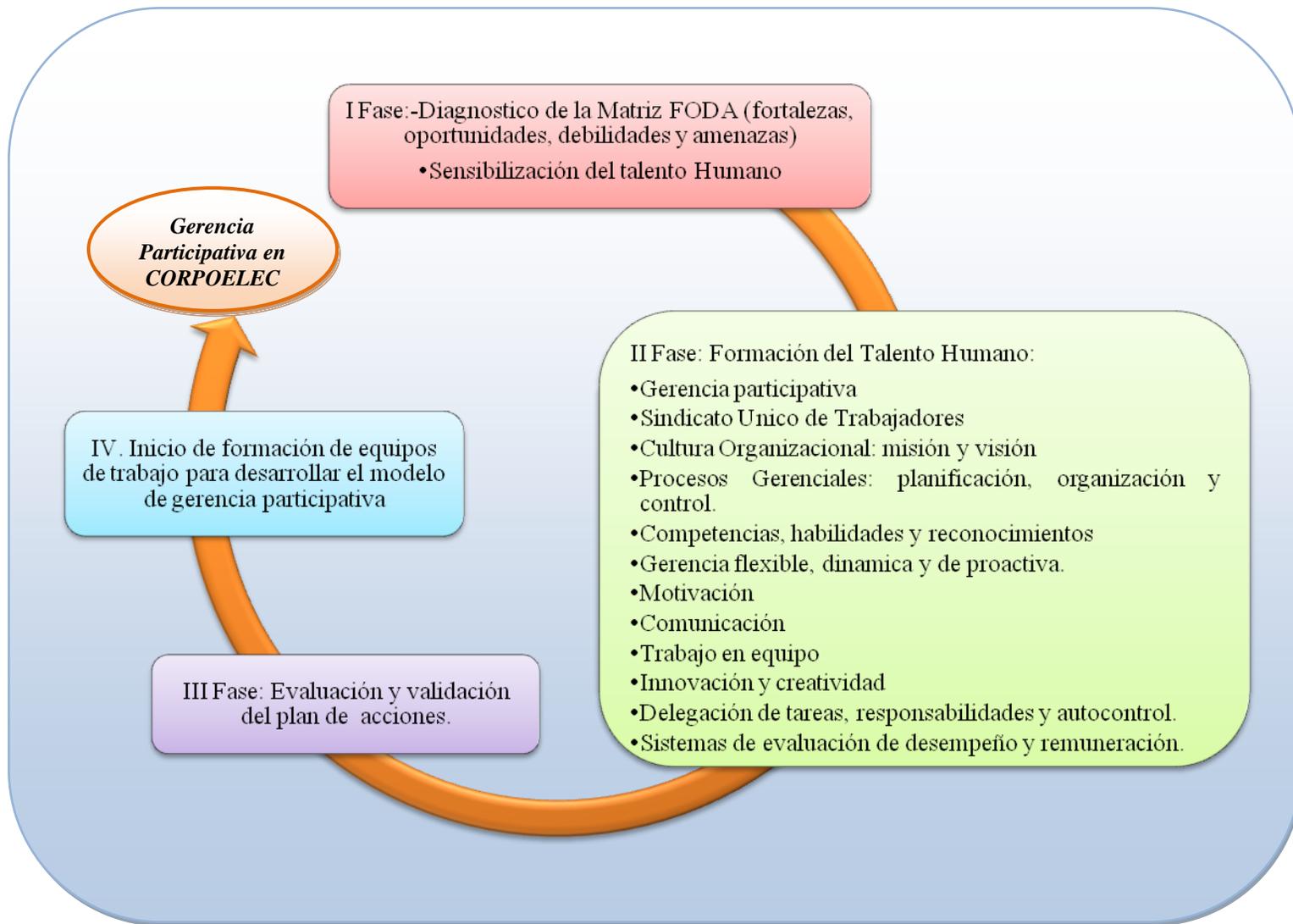


Figura 4.

Fuente: Elaboración Propia (2014). *Fases del Plan de Acción de la Gerencia Participativa en CORPOELEC COJEDES.*

En este sentido, esta fase, permitió aplicar la matriz FODA a CORPOELEC Zona COJEDES, y ofrecer un claro diagnóstico para plantear acciones estratégicas oportunas al identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el ambiente externo, y las fortalezas y debilidades que son el ambiente interno; a partir de estas premisas, a continuación se desarrolla la tabla 25, donde se describe de manera sistematizada el diagnóstico realizado, a través de mesas de trabajo efectuadas con el talento humano de la institución (20 personas); esta estrategia permitió la lluvia de ideas, observación y análisis crítico de la situación actual de CORPOELEC y donde el personal, logro una interrelación, comunicación y trabajo en equipo en función de lograr el efectivo diagnóstico. (Ver Anexo “E”)

Tabla 26

Matriz FODA de CORPOELEC Zona COJEDES.

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de recursos económicos. 2. Motivación y disposición al cambio en el talento humano. 3. Equipos tecnológicos optimizados. 4. Existencia de talento humano profesional, dinámico y proactivo. 5. Lineamientos y normativas a nivel central. 6. Disponibilidad de talento humano con competencias técnicas y operativas para desempeñar sus funciones. 7. Motivación y trabajo en equipo del talento humano. 8. Existencia del Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un liderazgo visionario, democrático y transformador. 2. Deficiencias en la sensibilización de la cultura organizacional: misión y visión. 3. Carencia de un manual competencias y perfiles profesionales. 4. Deficiencias en la evaluación del talento humano de acuerdo a sus competencias técnicas y profesionales. 5. Poca comunicación entre el Sindicato Único de Trabajadores y la gerencia de talento humano. 6. Falta de una estructura organizativa que se adapta a las exigencias y áreas de trabajo actuales de la Zona Cojedes. 7. Deficiencias en la elaboración de planes de gestión estratégicos para el cumplimiento de metas.

	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para innovar y ser creativos. 2. Se pueden adaptar los perfiles de cargo a la realidad de la empresa. 3. Articulaciones con otras instituciones para la creación de manual de competencias y perfiles profesionales. 4. Aprovechamiento de las competencias, habilidades y perfiles técnicos del talento humano existente. 5. Apoyo central en la elaboración de planes y acciones en pro del éxito de la gestión regional. 6. Proporcionar satisfacción integral al cliente. 7. Posibilidad de ingresos de talento humano competente y motivado. 8. Fortalecimiento de los procesos gerenciales: planificación, organización y control. 9. Apertura para el desarrollo de una gerencia participativa con aras a la optimización gerencial. 10. Formación de equipos de trabajo para desarrollar el modelo de gerencia participativa. 11. Capacitación y formación del talento humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en el retraso en los trámites administrativos. 2. Ausencia de políticas institucionales para programas de capacitación y formación del talento humano. 3. Reducción de talento humano calificado y capacitado. 4. Reducción de relaciones de comunicación entre la gerencia de talento humano y el Sindicato Único de Trabajadores y trabajadoras. 5. Rechazo de las políticas y acciones establecidas por el Sindicato Único de Trabajadores y trabajadoras. 6. Disminución eficiente en la prestación de servicios.

Fuente: *Elaboración Propia (2014)*

Una vez realizada la matriz FODA, el talento humano de CORPOELEC COJEDES participante de esta fase, fue sensibilizado sobre la importancia de plantear las acciones que deben colocarse en marcha para aprovechar las oportunidades

detectadas y a preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. En este sentido, el principal objetivo de un análisis FODA fue ayudar a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos a los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas; al tiempo que permitió desarrollar un proceso de sensibilización y apertura de los cambios que se desean obtener al presentar las acciones a seguir para la gerencia participativa, su importancia y relevancia dentro de la empresa. Bajo este contexto, se presenta a continuación el desarrollo a la segunda fase de este plan de acción.

5.4.2. II Fase: Formación del Talento Humano

Esta fase, estuvo orientada a brindar al talento humano, la orientación y formación que les permitió el reconocimiento y sensibilización hacia aspectos relevantes inherentes a una gerencia participativa, además de fortalecer aquellos nudos críticos detectados en el análisis de los resultados en el capítulo IV y la matriz FODA, específicamente, en referencia a las debilidades y amenazas de CORPOELEC Zona COJEDES; bajo estas premisas, se trabajó en conjunto con el área de Gestión Humana, específicamente el Licenciado Carlos Pinto, encargado del Área de Capacitación y Selección del personal, el cual fue el autorizado conjuntamente con la investigadora para desarrollar las estrategias pertinentes, como fueron, diferentes talleres de formación y mesas de trabajo dirigidos a la orientación, sensibilización, capacitación, motivación y participación del tema en estudio.

A continuación, se desarrolla, la Matriz Objetivos/Estrategias, empleada para la realización de los diferentes talleres (Ver Anexo “F”) efectuados dentro de la empresa es importante destacar, que el aspecto referido a las competencias, perfiles profesionales y sistema de evaluación de desempeño, fue trabajado en equipo con la Lcda. Yraida López, empleada de CORPOELEC Zona Cojedes; quien brindó

formación pertinente y de manera detallada sobre la importancia, aplicación y evaluación de cada uno de estos aspectos.

Tabla 27.
Matriz de objetivos/Estrategias

Matriz de Objetivos/Estrategias	
Objetivos	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Promover en los gerentes y talento humano un cambio de actitud que responda a las exigencias de la gestión participativa en el marco de una gerencia dinamizadora e integradora. - Fortalecer la cultura organizacional de CORPOELEC Zona COJEDES - Describir las políticas de gestión del Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras de CORPOELEC Zona COJEDES - Promover la importancia de la comunicación, sus procesos e impactos dentro de la gerencia. - Establecer la importancia de los procesos gerenciales dentro de CORPOELEC Zona COJEDES. - Brindar orientación sobre el reconocimiento de las competencias y perfiles profesionales del talento humano, así como, el empleo de adecuados sistemas de evaluación y reconocimiento. - Fomentar la motivación, creatividad, innovación y trabajo en equipo en el talento humano. - Despertar el desarrollo de una gerencia participativa y de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la Gerencia participativa, su importancia, procesos y beneficios. - Sensibilización sobre la misión, visión, valores y estructura organizativa. - Interrelación y participación de las acciones desarrolladas y futuras a ejecutarse en beneficio del personal obrero. - Propiciar una comunicación efectiva en la toma de decisiones, resolución de conflictos y delegación de responsabilidades - Planificación, organización, control y seguimiento de las actividades organizacionales. - Competencias técnicas, operativas, profesionales; ubicación, selección y evaluación de acuerdo a las habilidades, y potencialidades del talento humano. - Fortalecer y estimular la creatividad e innovación, y trabajo en equipo. - Promover en los gerentes y talento humano, el sentido de una gerencia flexible, dinámica, de responsabilidades compartidas y autocontrol de tareas.

Fuente: *Elaboración Propia (2014)*

De acuerdo a esta matriz, a continuación se detallan en la tabla 27, 28, 29 las actividades, recursos y propósitos deseados con la realización de este proceso de formación en el talento humano, el cual se desarrolló en ciclo de talleres de 7 horas cada uno, ejecutas en una semana, con un total de 35 horas; cabe destacar, que se observó cierta resistencia por parte del personal en asistir a los talleres, ello debido, a las incomodidades de reconocimiento de sus competencias por parte de la gerencia, destacadas en la tabla 13, que les ha generado baja motivación y participación; sin embargo, se trato de generar un ambiente comunicativo, armonioso, con una actitud responsable y formadora en pro de brindar en el talento humano, la necesidad de una transformación gerencial, siendo éstos coparticipes y responsables directos de lograr los cambios dentro de CORPOELEC Zona COJEDES.

Tabla 28.

Formación del Talento Humano

Objetivos	Actividad	Recursos	Propósitos
Promover en los gerentes y talento humano un cambio de actitud que responda a las exigencias de la gestión participativa en el marco de una gerencia dinamizadora e integradora.	-Taller -Autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: -Papel. -Bolígrafo, o lápiz. -Material de apoyo. -Uso de equipos audiovisuales. 	Sensibilizar al talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes, la importancia, proceso, desarrollo, y beneficios de llevar a cabo una gerencia participativa.
Fortalecer la cultura organizacional de CORPOELEC Zona COJEDES	-Taller -Lluvia de ideas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: - Papel. - Bolígrafo, o lápiz. -Material de apoyo. 	Orientaciones hacia el reconocimiento y fortalecimiento de la misión, visión y sentido de pertenencia y cambios propios de cada trabajador, con miras a fortalecer la cultura institucional.

Fuente: *Elaboración Propia (2014)*

Tabla 29.
Formación del Talento Humano.

Objetivos	Actividad	Recursos	Propósitos
Describir las políticas de gestión del Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras de CORPOELEC Zona COJEDES.	-Taller y lluvia de ideas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: -Papel. -Bolígrafo, o lápiz. 	Brindar información sobre políticas y acciones del Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras. Resaltar la importancia de la comunicación con el área de gestión de talento humano para mejorar las actuales acciones sindicales.
Promover la importancia de la comunicación, sus procesos e impactos dentro de la gerencia.	-Taller y lluvia de ideas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: - Papel. -Bolígrafo, o lápiz. 	Despertar el desarrollo de una gestión de comunicación efectiva para la toma de decisiones, resolución de conflictos y delegación de responsabilidades y tareas.
Establecer la importancia de los procesos gerenciales dentro de CORPOELEC Zona COJEDES.	- Taller	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: - Papel. -Bolígrafo, o lápiz. - Trípticos. - Refrigerios. 	Propiciar la transformación gerencial, a través de la planificación, organización, control y seguimiento de las actividades organizacionales.
Brindar orientación sobre el reconocimiento de las competencias y perfiles profesionales del talento humano, así como, el empleo de adecuados sistemas de evaluación y reconocimiento.	Taller, lluvia de ideas, discusión grupal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: -Papel. -Bolígrafo, o lápiz. -Material de apoyo. -Uso de equipos audiovisuales. - Trípticos. - Videos. - Refrigerios. 	Estimular el desarrollo de un manual descriptivo de competencias y perfiles profesionales, así como, facilitar a la gerencia las herramientas necesarias para la evaluación del talento humano a través de sus competencias. Desempeño. Satisfacción Laboral.

Fuente: *Elaboración Propia (2014)*

Tabla 30.***Formación del Talento Humano.***

Objetivos	Actividad	Recursos	Propósitos
Fomentar la motivación, creatividad, innovación y trabajo en equipo en el talento humano.	-Taller y discusión grupal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: -Papel. -Bolígrafo, o lápiz. - Trípticos. - Refrigerios. 	Fortalecer y estimular la creatividad e innovación, a saber; proponer retos, motivar, fomentar la participación, dar mayor autonomía, dar variedad, generar un ambiente que estimule la creatividad, erradicar el miedo al fracaso, entre otros.
Despertar el desarrollo de una gerencia participativa y de toma de decisiones.	- Taller	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano. ✓ Materiales: - Papel. -Bolígrafo, o lápiz. - Trípticos. -Videos. - Refrigerios. 	Erradicar las políticas burocráticas de la gerencia, al formar Gerentes flexibles, dinámicos, comunicativos y de autoridad compartida con el talento humano obrero. Motivar al cambio.

Fuente: *Elaboración Propia (2014)*

5.4.3. III Fase: Evaluación y Validación del Plan de Acciones.

Para esta fase, se destaca el desarrollo de un instrumento de evaluación y validación de los diferentes talleres y acciones realizadas en la fase II, que permiten certificar la necesidad y continuidad del presente estudio, de esta forma, es indispensable dentro de la empresa, la prolongación de estas jornadas de formación, que permitan una transformación gerencial que de inicios a la gerencia participativa, ya que esta propuesta queda asentada como una apertura de gestión participativa, más sin embargo, como se ha indicado, por factores internos de CORPOELEC Zona COJEDES, es solo el comienzo, debiendo la gerencia destinar las fuerzas y energías gerenciales para su implementación.

Dentro de este contexto, luego de la culminación de la jornada de acciones de formación, se les consignó un instrumento (Ver Anexo “G”) al talento humano participante, quienes aportaron elementos significativos por la realización de este estudio, y que son propicios a favor de la aplicabilidad de una gerencia participativa dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, como se muestra a continuación:

Tabla 31.

Evaluación del Plan de Acción

Ítems	Muy Bueno (5)		Bueno (4)		Regular (3)		Malo (2)		Muy Malo (1)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1	7	41,18	10	58,82	0	0	0	0	0	0
2	8	42,11	11	57,89	0	0	0	0	0	0
3	6	40,00	9	60,00	0	0	0	0	0	0
4	7	41,18	10	58,82	0	0	0	0	0	0
5	6	35,29	11	64,71	0	0	0	0	0	0

Fuente: *Elaboración Propia (2014)*

Una vez obtenida la opinión aproximadamente veinte (20) consultados, se determinó que la mayoría, consideran que fue muy buena y buena las estrategias de jornada de formación y sensibilización del personal al fortalecer en los funcionarios su sentido de pertenencia, participación colectiva, autodesarrollo. Por otra parte, es importante resaltar, que la continuidad de estas acciones, depende de la pertinencia y disposición que efectuó la presidencia de CORPOELEC Zona Cojedes, para el desarrollo de estrategias que complementen y logren la efectiva optimización del control obrero gracias a la gerencia participativa.

Ante este resultado obtenido se puede concluir que es un modelo que proporciona elementos gerenciales suficientes para que la gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, se fortalezca en las dimensiones de una gerencia participativa e

integradora en función de la valoración y reconocimiento (competencias) del talento humano obrero.

En este sentido, es importante destacar que el seguimiento y control de la formación es una herramienta eficaz que controla las potencialidades de los trabajadores considerándolas muy positiva para mejorar el desempeño y fortalecer las competencias necesarias del talento humano.

5.4.4. IV Fase: Inicio de formación de equipo de trabajo para fomentar el modelo de gerencia participativa.

Dado que depende de la gerencia de la institución la continuidad de las acciones en pro de una gestión participativa, durante la II fase de formación al talento humano, se logró la formación de equipo de trabajo, orientados específicamente a investigar, analizar y reflexionar sobre una nueva forma de administración; tomando como base la búsqueda de personas adecuadas para cada uno de los componentes que integran una gerencia participativa con el objeto de hacer más eficiente las funciones de la empresa.

Este equipo de trabajo, deberá dentro de CORPOELEC Zona COJEDES, desarrollar funciones que permitan la continuidad de este estudio, en función de desarrollar una gerencia participativa como herramienta de transformación y optimización gerencial, en función de:

1. Revisar constantemente el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).
2. Planear las tareas de la Gerencia Participativa.
3. Realizar reuniones productivas: analizar los problemas que son de gran importancia y buscar solución inmediata.
4. Mantener canales de comunicación eficientes y fluidos con los demás miembros de la empresa y en especial con del Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras.

5. Delegar: lo suficiente y necesario al personal para que actúe con firmeza y responsabilidad en las situaciones que le sean posibles.
6. Manejar y aceptar el cambio: estudiar las distintas reacciones que trae el cambio en cuanto a la empresa, personal.
7. Decidir y saber cómo decidir: establecer un procedimiento para escoger el estilo adecuado entre las alternativas disponibles, buscar una solución conjunta a los problemas, considerar las implicaciones que puede tener para tomar decisiones.
8. Promover el trabajo en equipo y la capacidad de compartir habilidades entre cada una de las áreas de la empresa.
9. Administrar efectivamente el tiempo: hacer buen uso del tiempo en actividades productivas.
10. Fomentar el desarrollo de un manual de competencias, que permita la descripción de los perfiles profesionales del talento humano.
11. Fomentar la iniciativa, innovación participación, formación y sentido de pertenencia en el talento humano.
12. Trabajar conjuntamente con el área de gestión de talento humano, para formar sistemas eficaces de administración de desempeño, enfoque de remuneraciones, premios y reconocimientos con bases en eficiencia.
13. Reunirse con los gerentes para hacerles llegar las necesidades de transformación gerencial, así como las debilidades y amenazas presentes en CORPOELEC Zona Cojedes.

En este sentido, el equipo de trabajo se encarga de generar un clima de gerencia participativa a través del reconocimiento y un entorno seguro de cada uno de los componentes de la empresa, respondiendo con alternativas de solución a las necesidades y problemas de las que adolecen

CONCLUSIONES

El seguimiento de cada uno de los objetivos específicos alcanzados a través de los resultados obtenidos, conforma la formulación de las siguientes conclusiones:

1. Con respecto al primer objetivo, Diagnosticar a través de la matriz FODA las acciones y estrategias gerenciales recomendada para el desarrollo de una gerencia participativa, se logro identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de CORPOELEC Zona Cojedes en este aspecto; al tiempo que permitió desarrollar un proceso de sensibilización y apertura a la participación.

2. En relación al segundo objetivo, Determinar las acciones que permitirán orientar al talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes hacia la adquisición de conocimiento sobre Gerencia Participativa y su repercusión en la optimización del control obrero, se evidencian la presencia de los rasgos esenciales del modelo de gerencia participativa, sin embargo este no está formalmente establecido, es decir, se aplican los elementos que componen al modelo, pero el mismo no es del conocimiento de todos los miembros de la organización.

3. En cuanto al tercer objetivo, Desarrollar las acciones planteadas para lograr la optimización del control obrero a través de la gerencia participativa, se efectuó un proceso de sensibilización, que permitió disminuir las resistencias y desmotivación que presenta el talento humano, en referencia a la participación de actividades y formación profesional.

4. Finalmente en el cuarto objetivo, Evaluar el desarrollo de las acciones de gestión participativa sobre el talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes, se concluye que debido a la falta de reconocimiento de sus competencias por parte de la gerencia, existe cierta resistencia a la participación por parte del personal, se

evidencia la necesidad de una transformación gerencial, para lograr los cambios dentro de CORPOELEC Zona COJEDES.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar la comunicación con el talento humano, para generar confianza y proyectar en CORPOELEC Zona COJEDES, una imagen corporativa con una visión de cambio e integración de equipos, basados en la solidaridad, cooperación, tolerancia, respeto y participación.
2. Reconocer las competencias del talento humano, en función de un clima organizacional enriquecedor, valorando las potencialidades y capacidades de su personal, para lograr que el talento humano obrero pueda contribuir a la toma de decisiones de manera participativa.
3. Incorporar al talento humano obrero a la transformación de los actuales procesos de ubicación, selección y evaluación de desempeño, para favorecer su participación, estímulo y disposición en los procesos de control gerencial que busca desarrollar CORPOELEC Zona COJEDES.
4. Fortalecer la optimización del control obrero CORPOELEC Zona COJEDES, como política de participación para que sirva a la toma de decisiones sobre materias que afectan directamente a la empresa.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alles, M. 2007. *Desarrollo del Talento Humano: Basado en las Competencias*. Ediciones Granica. 3ra reimprimida. Buenos Aires. Pp.8-12
- Alles, M. 2010. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos aires. 4ta reimpresión. Ediciones Granica. S.A. Pp.77-69
- Anthony, W 1984. *Gerencia Participativa*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1984. Primera edición publicada originalmente como Participative Management, Manila, Addison Wesley Publishing Co. Inc. Pp.352 -355
- Arata, A. 2005. *Organización Liviana y Gestión Participativa*. Chile, Providencia Santiago de Chile, Ril editores
- Arenas, R. 2013. *Gerencia participativa en la creación de espacio de convivencia ciudadana en el aeropuerto “G/J Ezequiel Zamora” San Carlos – estado Cojedes*. Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia General. UNELLEZ. Cojedes. Venezuela.
- Arias, F. 2006. *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración* (3ra. Edición).Revisión por Carlos Sabino. Editorial Episteme. Pp.73-125-126-128
- Armstrong, M. 2004. *Gerencia de Recursos Humanos*. Fondo Editorial Legis. Pp.94-95
- Arocha, A. 2014. *Gestión por competencia como herramienta administrativa en el desarrollo del talento humano. Caso: division de personal. Zona educativa cojedes*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales“Ezequiel Zamora” (ENELLEZ). Maestría en Gerencia Pública. p.66
- Balestrini, M. 2004. *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela
- Bartle, P. 2007. *Gestión Participativa. Métodos para incrementar la aportación del personal en la toma de decisiones organizativas*. Disponible en: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pm-pms.htm> [Consulta: Agosto 26, 2013]. p.350
- Bastidas, G. Pacheco J. 2011. *Gerencia participativa y la promoción social en escuelas urbanas*, Municipio Trujillo, Estado Trujillo, Venezuela. Educación, vol. 35, núm. 2, 2011, Pp. 1-30.

- Bavaresco, P. 2004. *Proceso Metodológico de la Investigación*. Academia Nacional de Ciencias Económicas y Servicios Bibliotecarios de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Zulia. Venezuela. p.259
- Bonilla, M. 2004. *Revolución Bolivariana y Gerencia Participativa para la Transformación*. Ediciones Gato Negro. Caracas – Venezuela. p.105
- Bonilla, M. 2004. *Revolución Bolivariana y Gerencia Participativa para la Transformación*. Ediciones Gato Negro. Caracas – Venezuela, p.64
- Chiavenato, I. 2010. *El Capital Humano en las Organizaciones. Administración de recursos humanos*. Santa Fe de Bogota Colombia. McGraw-Hill. Pp117-411
- Cox, J. 2005. *Administración participativa*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/160.htm>. [Consulta: Agosto 26, 2013].
- Díaz, C. 2011. *Base teórica del Control Obrero*. Aporrea en Línea. Copyleft Aporrea.org. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.aporrea.org/endogeno/a126689.html> [Consulta: Abril, 28, 2014].
- Draf, R. 2004. *Administración*. Cengage Learning Editors, México. Pp37-.545
- Enciclopedia en Libre Wikipedia (2014). *Control Obrero*. http://es.wikipedia.org/wiki/Control_obrero
- Estévez, R. y Abarzúa, E.2003. *Gestión participativa. Conceptualización y aplicación* Parte 2. Tecnología Organización Personas Consultores S.A Pp.7-18
- Ferreira, M. 2010. *Principios de liderazgo y participación del personal*. [Mc. Graw-Hill. Mexico. p.45
- Figueroa, J. 2009. *Plan Estratégico para optimizar el Proceso Gerencial en el Instituto Municipal de Deportes de Guanare (IMDEG)*. Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior Mención Planificación y Administración del Deporte. UNELLEZ. Barinas. Venezuela. p.45
- Garrido, J. 2004. *Planificación participativa para el desarrollo local*. Colección CIMAS Cuadernos. p.28
- Goncalves, R. 2003. *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. Mc Graw Hill. México. p.342
- Hellriege, D., Slowm, J. y Woodman, R. 2005. *Comportamiento Organizacional*. International Thompson Editores. México

- Hermel, P. 1988. *Le management participative: sens, réalités, actions*", les Editions d'Organisation, Paris. (Edición en español de 1990, La Gestión Participativa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2003. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.p.199
- Hurtado de B., J. 2008. *Investigación Holística*. Fundación Sypal. Caracas. Venezuela. Pp.210-256
- Ibáñez, E. 2005. *Los Sindicatos en el Gobierno: la crisis del movimiento obrero boliviano (1982-1985)*. Tesis de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Historia del Pensamiento y Movimientos Sociales y Políticos y Geografía Humana [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.tesisde.com/t/los-sindicatos-en-el-gobierno-la-crisis/3788/> [Consulta: Agosto 26, 2013].
- Koontz, H y Wehrich, H 2007. *Elementos de Administración, un Enfoque Internacional*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- López, R. 2011. *Lineamientos y Resoluciones de CORPOELEC*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.corpoelec.gob.ve/> [Consulta: Agosto, 28, 2013].p.7
- Maneiro, A. 2013. *Propuesta del modelo funcional organizativo del sector del Hierro – Acero y Aluminio. Control Obrero*. Siderurgica del Orinoco. Sidor. Ministerio del Poder Popular de Industrias. pp.9-26
- McClelland, D. 1989. *The achieving Society. Motivating Competencing* Prineton: Van Norstrand. New Cork.
- Medina, C. 2011. *Gerencia Participativa y la integración escuela comunidad en el subsistema de educación básica de la Unidad Educativa Tibaldo José Almarza Rincón, Municipio Rosario de Perijá, Estado Zulia*. Trabajo de Grado Magister Scientiarum de la Universidad del Zulia. (LUZ). Venezuela.
- Méndez, A. 2006. *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en las Ciencias Empresariales*. Editorial Limusa, Bogotá. p.295
- Moreno, B. 2011. *Propuesta del modelo funcional organizativo del sector del Hierro Acero y Aluminio*. Ministerio del Poder Popular para la Industria. Puerto Ordaz. Estado Bolívar. Pp.7-8
- Pacheco, G. 2011. *Gerencia participativa y la promoción social en escuelas urbanas, Municipio Trujillo, Estado Trujillo, Venezuela*. Educación, vol. 35, núm. 2, 2011, pp. 1-30. Universidad de Costa Rica. Pp.3-37

- Palella, S. y Martins, F. 2010. *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era. Edición FEDUPEL. Caracas. Venezuela. Pp176-180
- Pardo, M. 2005. *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. Tesis Doctoral. UV. Universitat de València. Departament de Direcció d'Empreses. Juan Jose Renau Piqueras. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.tesisde.com/t/la-direccion-participativa-comoemiento/10523/>[Consulta: Agosto, 28, 2013].
- Peraza, O. 2007. *La gerencia participativa en la mediana industria*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Decanato De Administración Y Contaduría Postgrado En Gerencia, Mención Empresarial. Trabajo presentado para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención Empresarial Pp.27-38 -223
- Peraza, O. 2007. *La gerencia participativa en la mediana industria*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Decanato De Administración Y Contaduría Postgrado En Gerencia, Mención Empresarial. Trabajo presentado para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención Empresarial. P.p.223
- Rangel, A. 2005. *Propuesta de un modelo de gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio Médico del estado Mérida*. Tesis de Grado de la Universidad de los Andes. (ULA) Venezuela.
- Rivas, J. 2004. *Lineamientos Estratégicos para la aplicación de un modelo de Gerencia Participativa al Decanato de Ciencia y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Tesis de Maestría. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto, Venezuela. p.25
- Roa, O. 2011. *Plan estratégico para fortalecer la gerencia participativa en las escuelas bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno*. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto - Venezuela). Año 2 edición especial junio-2011. P.p.93-105
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10edic. Mexico. Pearson-Prentice-Hall. Pp.27 -87
- Sabino, C. 2004. *El proceso de Investigación*. Caracas, Editorial Panapo.
- Strauss, G. 1988. *An Overview*. En Heller, F.; Pusic, E.; Strauss G., Wilpert, B: Organizational, participation: myth and reality. Ed Oxford University Press. p.178
- Tamayo y Tamayo, M. 2004. *El Proceso de Investigación Científica*. Editorial Limusa 3era. Edición México. p.156

- Vargas, O. 2007. *Probidad en Chile. Etica Publica y Modernizacion de la gestión Pública.* William P. Anthony, Gerencia participativa. Chile. http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=75&cat=2
- Venezuela. 1999. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.* Gaceta Oficial N.- 36.860, Caracas, Diciembre 30.
- Venezuela. 2001. *Ley Orgánica de la Administración Pública.* Gaceta Oficial N°. 37.305 Caracas, Octubre 17.
- Venezuela. 2013. *Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores.* Gaceta Oficial N° 40.157 del 30 de Abril de 2013
- Venezuela. 2013. *Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2007-2013).* Decreto N.-1.528. Septiembre, Caracas.
- William, W y Keith, D. 2008. *Administración de Recursos Humanos.* El Capital Humano en las empresas. Sexta Edición. McGrawHill. Pp. 468-83
- Zambrano, D. 2010. *Política Social y Democracia Participativa en Venezuela 1999–2010.* Trabajo de Grado Magister Scientiarum. de la Universidad del Zulia. (LUZ). Venezuela. Pp 02-05
- Zavarse, J. 2010. *Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC).* Equipo multidisciplinario de Corpoelec Cojedes. [Documento en Línea]. Disponible en <http://www.consumid.org/quien/corpoelec/?&pe=jose-zavarce&ca=mejoras-en-servicio&do=estado-cojedes&ct=electricidad>. [Consulta: Agosto, 28, 2012].

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**POLITICAS DE GESTION PARTICIPATIVA PARA EL
CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN
CORPOELEC- ZONA COJEDES.**

*Requisito parcial para optar al Grado de Magister Scientiarum en
Gerencia Pública*

Autora: Lcda. Ingrid, M. Rodríguez.
C.I: V-8.667.660.

San Carlos, Febrero de 2014



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Saludos cordiales y agradezco la colaboración que pueda facilitarme al contestar, con la mayor sinceridad y objetividad posible este instrumento, el cual permitirá recolectar la información requerida para analizar: **“POLITICAS DE GESTION PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC- ZONA COJEDES.”**

Esta investigación se realiza de manera Cuantitativa de tipo proyectiva, con un diseño no experimental, de nivel descriptivo de campo, como requisito indispensable para obtener el Título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública; motivado a ello se requiere su mayor sinceridad al responder cada afirmación.

Es importante señalar, que este testimonio obtenido será tratado confidencialmente solo con fines educativos, de allí pues, que el cuestionario es anónimo; por favor no lo identifique, y responda a todas y cada una de las afirmaciones de este sondeo.

Instrucciones:

A continuación se señalan las siguientes observaciones

- ✓ El instrumento consta de veinte y un (21) afirmaciones de alternativas múltiples.
- ✓ Por favor lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder.
- ✓ Marque con una equis (X) la afirmación más acertada.
- ✓ Marque sólo una respuesta por cada afirmación

Gracias por su valiosa colaboración...

CUESTIONARIO

N o	Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado: (S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca	(S	((A	((
)	CS)	V)	CN)	N)
		5	4	3	2	1
1	La gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, se identifica con la misión, visión y valores.					
2	En CORPOELEC Zona Cojedes, la estructura organizativa se ajusta a las necesidades de la empresa.					
3	Existe, actualmente en CORPOELEC Zona Cojedes, políticas burocráticas que retardan la eficiencia del talento humano.					
4	Los gerentes de CORPOELEC Zona Cojedes, mantienen un canal de comunicación permanente, fluido y claro que les permite al talento humano sentirse parte de las metas organizacionales.					
5	CORPOELEC Zona Cojedes, se caracteriza por disponer gerentes, supervisores y jefes, líderes, proactivos y que promueven el trabajo en equipo.					
6	La gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, incentiva las ideas de cambio, innovación y creatividad dentro del talento humano.					
7	En CORPOELEC Zona Cojedes, las decisiones son conversadas, comunicadas, discutidas y analizadas con el talento humano obrero.					
8	Siente motivación e identificación con las funciones que desempeña actualmente dentro de CORPOELEC Zona Cojedes.					
9	El talento humano de CORPOELEC Zona Cojedes, está ubicado en sus cargos de acuerdo a sus competencias y perfiles profesionales.					
10	Dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, se promueve una cultura de gestión participativa, donde las decisiones y responsabilidades son compartidas a todos los niveles del talento humano obrero.					
11	El personal obrero es tomado en cuenta en los procesos de planificación, organización y decisión en CORPOELEC Zona Cojedes, que mejoraría su desempeño y productividad.					
12	La gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes, construye una cultura de respeto, promoviendo la delegación de tareas, cooperación, solidaridad y autocontrol del talento humano obrero.					

		Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado:				
		(S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca				
		(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
		5	4	3	2	1
13	Las actuales estrategias sindicales llevadas a cabo por el Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras en CORPOELEC Zona Cojedes, han mejorado la supervisión y control del talento humano obrero.					
14	Existe en CORPOELEC Zona Cojedes sistemas eficaces de evaluación de desempeño y enfoque de remuneraciones del personal obrero.					
15	Es necesario llevar a cabo un proceso de transformación dentro de CORPOELEC Zona Cojedes, que este orientado a la implementación integral de la gerencia participativa talento humano obrero.					
16	Al evaluar y ubicar al talento humano obrero de acuerdo a sus capacidades técnicas y operativas, se mejoraría la motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.					
17	El talento humano obrero debe ser capacitado, orientado y formado para asumir responsabilidades y tomar decisiones dentro de CORPOELEC Zona Cojedes.					
18	Participa usted, en talleres, charlas y mesas de trabajo para dar a conocer los beneficios que tiene la aplicación de una gerencia participativa en el control del talento humano obrero de CORPOELEC - Zona Cojedes					
19	El Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras, establece lineamientos y elabora planes estratégicos que permiten a la gerencia de CORPOELEC- Zona Cojedes, disponer de información actualizada sobre el manejo y control del talento humano obrero.					
20	La Gerencia de CORPOELEC Zona Cojedes cumple con la promoción, premios y reconocimientos con bases en eficiencia, y rendimiento del talento humano obrero.					
21	Se debe desarrollar un programa de acciones y estrategias que permita la optimización y fomento de una gerencia participativa orientada a la intervención e inclusión del talento humano obrero en la toma de decisiones de CORPOELEC Zona Cojedes.					

ANEXO B
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA PÚBLICA**

Estimado Experto:

Usted ha sido seleccionado como especialista para la validación del presente instrumento relacionado con el análisis de la **“POLITICAS DE GESTION PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC- ZONA COJEDES.”**

Su propósito es obtener información que permitirá la realización de un Trabajo de Grado presentado como requisito para optar Título de Magister Scientiarum Gerencia Pública.

En este sentido, se le adjunta los objetivos de la investigación, así como su operacionalización.

Gracias por su Colaboración

Autora: Lcda. Ingrid, M. Rodríguez.
C.I: V-8.667.660.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Analizar las políticas de gestión participativa para el cumplimiento de los procesos de control obrero CORPOELEC- Zona Cojedes.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar las acciones que son llevadas a cabo por la gerencia para la participación del talento humano en el control obrero de CORPOELEC - Zona Cojedes
2. Describir los procesos de participación del talento humano en el control obrero en CORPOELEC - Zona Cojedes.
3. Determinar los beneficios que tiene la aplicación de la gerencia participativa en el talento humano en el control obrero de CORPOELEC - Zona Cojedes
4. Diseñar un plan de acción que permita la optimización y fomento de la gerencia participativa del control obrero en CORPOELEC Zona Cojedes.
5. Evaluar el Plan de acción de fortalecimiento para la gerencia participativa en CORPOELEC Zona Cojedes

Tabla 1.

Operacionalización de las variables.

Objetivo General	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	
Analizar las políticas de gestión participativa en el cumplimiento de los procesos de Control Obrero CORPOELEC-Zona Cojedes.	<i>Independiente:</i> Gestión Participativa	Estévez y Abarzua (2003): “Conjunto integrado de prácticas de gestión de recursos humanos, que permite trasladar áreas de decisión a los trabajadores para mejorar la eficiencia de los procesos, aumentar el valor añadido aportado en las operaciones de la empresa y apuntalar una ventaja competitiva sostenible y difícilmente imitable por la competencia.” (p.07).	- Cultura	- Visión, Misión y Valores	1	
			Organizacional	- Estructura organizativa	2	
				- Motivación e identificación	8	
			- Función Gerencial	- Políticas burocráticas	3	
				- Comunicación	4	
				- Líderes y trabajo en equipo.	5	
				- Innovación y creatividad.	6	
			- Talento Humano	- Decisiones.	7	
				- Competencias y perfiles.	9	
				- Gestión Estratégica	10,	
					11 y	
					15	
					- Delegación de tareas y cooperación.	12
					- Supervisión y control.	13
					- Evaluación y promoción.	14
			20			
	<i>Dependiente:</i> Procesos de Control	Daft (2004): “Vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose, dando confianza y capacitándolos para que vigilen y se corrijan ellos mismos.” (p.545)	- Eficiencia del personal obrero	- Motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.	16	
			- Funciones Organizacionales	- Capacitación y formación		
				- Talleres, charlas y mesas de trabajo	17	
				- Organización Sindical	18	
				- Programa de acciones y estrategias	19	
					21	

Fuente: Elaboración Propia (2013)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ,
 AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Dr. Pablo de la Cruz González
 Título: Ph.D. Gerencia, Maestría en Administración
 Institución: Linea Ejecución
 Cargo: _____

N° Ítems	Pertinencia con Objetivos					Coherencia Interna					Claridad de la Redacción					Pertinencia con Indicadores				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1					✓					✓					✓					✓
2					✓					✓					✓					✓
3					✓					✓					✓					✓
4					✓					✓					✓					✓
5					✓					✓					✓					✓
6					✓					✓					✓					✓
7					✓					✓					✓					✓
8					✓					✓					✓					✓
9					✓					✓					✓					✓
10					✓					✓					✓					✓
11					✓					✓					✓					✓
12					✓					✓					✓					✓
13					✓					✓					✓					✓
14					✓					✓					✓					✓
15					✓					✓					✓					✓
16					✓					✓					✓					✓
17					✓					✓					✓					✓
18					✓					✓					✓					✓
19					✓					✓					✓					✓
20					✓					✓					✓					✓
21					✓					✓					✓					✓

Firma: [Signature]
12771352

Escuela: Gerencia y Planificación Institucional
 M.C. Gerencia y Planificación Institucional
 GLAECO N°: 08 - 32138

Insuficiente: _____
 Aceptable: _____
 Suficiente: _____

Escala: 1-2 = Insuficiente / 3-4 = Aceptable / 5 = Suficiente.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
 AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Bernardo Antonio Casachero Boffelli
 Título: MSc. Administración y Gerencia General
 Institución: Universidad Deportiva del Sur
 Cargo: Jefe de Emisión de Tesis

N° Ítems	Pertinencia con Objetivos					Coherencia Interna					Claridad de la Redacción					Pertinencia con Indicadores				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1					✓					✓					✓					✓
2					✓					✓					✓					✓
3					✓					✓					✓					✓
4					✓					✓					✓					✓
5					✓					✓					✓					✓
6					✓					✓					✓					✓
7					✓					✓					✓					✓
8					✓					✓					✓					✓
9					✓					✓					✓					✓
10					✓					✓					✓					✓
11					✓					✓					✓					✓
12					✓					✓					✓					✓
13					✓					✓					✓					✓
14					✓					✓					✓					✓
15					✓					✓					✓					✓
16					✓					✓					✓					✓
17					✓					✓					✓					✓
18					✓					✓					✓					✓
19					✓					✓					✓					✓
20					✓					✓					✓					✓
21					✓					✓					✓					✓

Firma: [Signature]
 Cédula: 15.639.452

Insuficiente:
 Aceptable:
 Suficiente:

Escala: 1-2 = Insuficiente / 3-4 = Aceptable / 5 = Suficiente.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
 AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Daniel E. Tovar
 Título: Magister en Gerencia Pública
 Institución: UNELLEZ
 Cargo: Coordinador Administrativo

N° Ítems	Pertinencia con Objetivos					Coherencia Interna					Claridad de la Redacción					Pertinencia con Indicadores				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1					X					X					X					X
2					X					X					X					X
3					X					X					X					X
4					X					X					X					X
5					X					X					X					X
6					X					X					X					X
7					X					X					X					X
8					X					X					X					X
9					X					X					X					X
10					X					X					X					X
11					X					X					X					X
12					X					X					X					X
13					X					X					X					X
14					X					X					X					X
15					X					X					X					X
16					X					X					X					X
17					X					X					X					X
18					X					X					X					X
19					X					X					X					X
20					X					X					X					X
21					X					X					X					X

Firma: [Firma]

Cédula: 13594178

Insuficiente:
Aceptable:
Suficiente:

Escala: 1-2 = Insuficiente / 3-4 = Aceptable / 5 = Suficiente.

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
 /SCALE('Alfa de Cronbach (Prueba Piloto)') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=MEANS.

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0]

Escala: Alfa de Cronbach (Prueba Piloto)

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	7	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	7	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,810	,738	21

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	3,224	1,857	4,857	3,000	2,615	1,420	21

RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VA R00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
 /SCALE('Alfa de cronbach (Muestra Seleccionada)') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=MEANS.

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0]

Escala: Alfa de Cronbach (Muestra Seleccionada)

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	35	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,810	,722	21

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	3,211	1,857	4,857	3,000	2,615	1,438	21

ANEXO D
SOLICITUD DE APOYO A CORPOELEC ZONA COJEDES

San Carlos, 20 de Junio de 2014

Ciudadano:
Lcdo. Carlos Pinto
GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CORPOELEC ZONA COJEDES
 Su Despacho.

Reciba un cordial saludo, deseándole el mayor de los éxitos en su gestión.

Por medio de la presente, me dirijo a usted, con la finalidad de plantearle y solicitarle lo siguiente. Tal es el caso, que en los actuales momentos estoy realizando el Trabajo de Grado de la Carrera: *Magister Scientiarum en Gerencia Pública* de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), Área de Postgrado, el cual lleva por título: **"LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL OBRERO EN CORPOELEC- ZONA COJEDES."**

En este sentido, solicito en la medida de sus posibilidades, el apoyo y participación del personal a las diferentes etapas que conforman dicho plan de acción, caracterizado por:

- 1.- Diagnostico de la situación actual (Matriz FODA)
- 2.- Formación del Talento humano: (mesas de trabajo y talleres)
 - Gerencia participativa
 - Sindicato Único de Trabajadores
 - Cultura Organizacional: misión y visión
 - Procesos Gerenciales: planificación, organización y control.
 - Competencias, habilidades y reconocimientos
 - Gerencia flexible, dinámica y de
 - Motivación
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo
 - Innovación y creatividad
 - Delegación de tareas, responsabilidades y autocontrol.
 - Sistemas de evaluación de desempeño y remuneración.
- 3.- Evaluación del plan de Acciones

Segura de contar con su mayor receptividad, me suscribo de usted,

Atentamente,

Autor: 
 Lcda. Ingrid Rodríguez
 C.I: 8.667.660



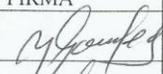
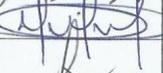
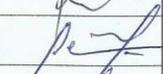
ANEXO E
MATRIZ FODA

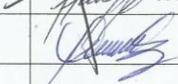


ANEXO F
FORMACION DEL TALENTO HUMANO

TALLER-DE GERENCIA PARTICIPATIVA
(PERSONAL DE CORPOELEC ESTADO COJEDES)

FECHA: 11-09-2014

ITEMS	NOMBRE Y APELLIDO	CEDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
01	Manny Ojancz	10.329425	
02	JUDITH MANTUZZI	9536314	
03	Petra Espinoza	7537.734	
04	Suz Haina Maya	10323163	
05	ORLANDO MARQUEZ	9.560186	
06	Carlos Pinto	7040.595	
07	Julio Moreno	7.538.510	
08	Yilago A.	19618307	
09	Yilago Alvarez	8665693	
10	Miriam Marife	11.899.755	
11	Robin Renault	12.920972	
12	Mauricio Acacio	12.431.396	
13	Loreta Duran	10.555.801	
14	Yilimar Andueza	12.770.718	
15	Amundalino	5296941	
16	Katuska Martinez	14770058	
17	Yamida Blanco	9539133	

18	MARCO BECARRIO MI	6229/18	
19	JULIA TORRE	10.787063	
20	GABRIEL ZOMAN	15.297449	
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			





Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado

Otorga el presente

CERTIFICADO A

OSIRIS MENA

C.I. 08.671.892

Por haber asistido al taller

Gerencia Participativa

Efectuado del 08 al 12 de septiembre del 2014

En la Ciudad de San Carlos Estado Cojedes

Duración: 35 Horas


Dr. Miguel Torrealba

Coordinador del Programa de
Maestría en Gerencia Pública




Lcda. Ingrid M. Rodríguez
Facilitadora

ANEXO G
EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

**PLAN DE ACCIONES DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN
CORPOELEC ZONA COJEDES.**

Estimado talento humano, a continuación, se le presenta un instrumento contentivo de cinco (05) afirmaciones referentes a las diferentes actividades desarrolladas con el trabajo de estudio y cuyo objetivo principal fue fomentar las políticas de gestión participativa para el cumplimiento de procesos de control obrero en CORPOELEC ZONA COJEDES. En este sentido, se le agradece marcar con una (x) la afirmación que guarda relación con el criterio que usted considero se ajusta al desarrollo de estas acciones.

Nº	Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado: (MB) = Muy Bueno/ (B) = Bueno/ (R) = Regular/ (M) = Malo/ (MM) = Muy Malo	(MB)	(B)	(R)	(M)	(MM)
		5	4	3	2	1
		01	Considera que la propuesta de desarrollar una gerencia participativa, aportaría beneficios gerenciales significativos al talento humano adscrito a CORPOELEC ZONA COJEDES.			
02	Cree usted que la sensibilización y formación del talento humano, permitieron orientarlos sobre la transformación gerencial que requiere CORPOELEC ZONA COJEDES.					
03	Considera que los talleres de formación, brindaron herramientas y estrategias en el talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional, motivación, innovación, comunicación, participación y trabajo en equipo.					
04	Cree usted, que es necesario en CORPOELEC Zona Cojedes, la interrelación e integración del área de gestión de talento humano y del Sindicato Único de Trabajadores y Trabajadoras en los procesos gerenciales y de toma de decisiones del personal obrero.					
05	Considera que la formación de equipos de trabajo, permitirá en CORPOELEC Zona Cojedes, la continuidad en el desarrollo de acciones encaminadas a implementar la gerencia participativa.					