

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación del Área de Postgrado
Maestría en Administración mención
Gerencia General

**ESTRATEGIA GERENCIAL COMUNICACIONAL DIRIGIDA A LA
ACTUALIZACIÓN DE LOS EGRESADOS DE UNELLEZ POSTGRADO EN
EL ÁREA GERENCIAL**

Autora: Claudy Herrera

C.I. V-16.774.641

Tutor: Msc. Víctor Pérez

SAN CARLOS, JULIO DE 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Coordinación Área de Postgrado

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO,
TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

TITULADO(A):

**ESTRATEGIA GERENCIAL COMUNICACIONAL DIRIGIDA A LA
ACTUALIZACIÓN DE LOS EGRESADOS DE UNELLEZ POSTGRADO EN EL ÁREA
GERENCIAL**

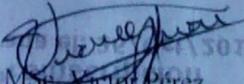
Elaborado por el (la) participante:

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad
CLAUDY HERRERA	16.774.641

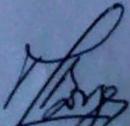
Como requisito parcial para optar al grado académico de: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**, el cual es ofrecido en el programa de: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL** de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy, 27 DE JULIO DE 2018, a las 5:00 PM, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

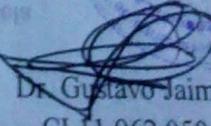
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.**
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.**
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.**
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.**
- REPROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.**

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 5:50 PM.


MSE. Victor Pérez,
C.I. CI 9.561.633
(Tutor-Coordinador-UNELLEZ)




MSE. Maria Borges
CI 10.986.331


Dr. Gustavo Jaime
CI 11.962.050

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación del Área de Postgrado
Maestría en Administración mención
Gerencia General

**ESTRATEGIA GERENCIAL COMUNICACIONAL DIRIGIDA A LA
ACTUALIZACIÓN DE LOS EGRESADOS DE UNELLEZ POSTGRADO EN
EL ÁREA GERENCIAL**

Requisito parcial para optar al título de Magíster

Autora: Claudy Herrera

C.I. V-16.774.641

Tutor: Msc. Víctor Pérez

SAN CARLOS, JULIO DE 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Víctor Pérez, cédula de identidad N°9.561.633, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: **ESTRATEGIA GERENCIAL COMUNICACIONAL DIRIGIDA A LA ACTUALIZACIÓN DE LOS EGRESADOS DE UNELLEZ POSTGRADO EN EL ÁREA GERENCIAL**, presentado por la ciudadana Claudy Herrera, C.I. 16.774.641, para optar al título de Magíster en Administración mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil dieciocho.

Nombre y Apellido: _____



Prof. Víctor Pérez Guaina

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.2 BASES TEÓRICAS	9
2.2.1 Plan de formación	9
2.2.2 Modalidades de estudio	10
2.2.3 Gerentes	12
2.2.3.1 Habilidades de un gerente general	13
2.2.3.2 Áreas que debe dominar un gerente general	14
2.2.4 Maestría en administración mención gerencia general	17
2.3 BASES LEGALES	18
2.4 FORMULACIÓN DE SISTEMA DE HIPÓTESIS	19
2.5 FORMULACIÓN DE SISTEMA DE VARIABLES	19
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	21
3.1 PARADIGMA Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	21

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	21
3.3.1 Población	21
3.3.2 Muestra	22
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	22
3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	24
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	24
4.1 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTERES EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL	24
4.1.1 Necesidades de formación	25
4.1.1.1 Necesidad de capacitación	27
4.1.1.2 Motivación e interés	26
4.1.2 Áreas de interés para formación	26
4.1.2.1 Planificación y auditorías	26
4.1.2.2 Fundamentos legales	27
4.1.2.3 Salud ocupacional	28
4.1.2.4 Recursos humanos	28
4.1.2.5 Estadística y presupuesto	30
4.1.2.6 Optimización	30
4.1.2.7 Tecnología	31
4.1.2.8 Seguridad de la información, física e industrial	31
4.1.2.9 Comunicación	33
4.1.2.10 Desarrollo social	33
4.1.2.11 Finanzas	34
4.1.2.12 Producción	34

4.1.2.13 Contratos	35
4.1.2.14 Ahorro energético	36
4.1.2.15 Archivo	36
4.1.2.16 Bienes	37
4.1.2.16 Mercadotecnia	38
4.1.2.17 Inventarios	38
4.1.2.18 Informática	38
4.1.2.19 Idiomas	39
4.1.2.20 Normas ISO	40
4.1.3 Modalidad de estudio	40
4.2 PLAN DE FORMACIÓN BASADO EN LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTERES EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL	43
CAPÍTULO V. PROPUESTA	45
5.1 OBJETIVO GENERAL	45
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
5.3 JUSTIFICACIÓN	46
5.4 PLAN DE FORMACIÓN EXTRACURRICULAR PARA LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL DE LA UNELLEZ SAN CARLOS	46
5.4.1 Participantes	46
5.4.2 Modalidad	46
5.4.3 Tiempo de duración	46
5.4.4 Contenido programático	47
5.4.5 Divulgación e incentivo a la participación en el plan de formación	62
5.4.6 Actualización del plan de formación	60
5.4.7 Validación de la propuesta	60
5.5 APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO DEL PLAN DE FORMACIÓN	63

5.6 EVALUACIÓN EL IMPACTO DE LA PRUEBA PILOTO DEL PLAN DE FORMACIÓN EXTRACURRICULAR SOBRE LA OPINIÓN DE LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTERES EN ADMINISTRACIÓN MENCION GERENCIA GENERAL	64
5.7 CONCLUSIONES	68
5.8 RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXO A. CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO	74
ANEXO B. CUESTIONARIO OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES	78
ANEXO C. CUESTIONARIO OPINIÓN DE LOS EXPERTOS	81
ANEXO D. VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR EXPERTOS	83
ANEXO E. CONFIABILIDAD	84

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

1. Operacionalización de variables.	20
2. Necesidad de capacitación	25
3. Motivación e interés	26
4. Planificación y auditorías	27
5. Fundamentos legales	27
6. Salud ocupacional	28
7. Recursos humanos	29
8. Estadística y presupuesto	30
9. Optimización	31
10. Tecnología	31
11. Seguridad de la información, física e industrial	32
12. Comunicación	33
13. Desarrollo social	34
14. Finanzas	34
15. Producción	35
16. Contratos	35
17. Ahorro energético	36
18. Archivo	37
19. Bienes	37
20. Mercadotecnia	38
21. Inventarios	38
22. Informática	39
23. Idiomas	39
24. Normas ISO	40
25. Modalidad de estudio	40
26. Ranking de necesidades formativas promedio de los maestrandos y magísteres	43

27. Contenido programático del plan de formación extracurricular	48
28 Unidad 1. Estadística, planificación y formulación presupuestaria	49
29. Unidad 2. Manejo de Microsoft office, internet, softwares comunes, Windows y redacción de informes gerenciales	50
30. Unidad 3. Comunicación y lectura básica en otros idiomas	51
31. Unidad 4. Planificación, gestión, realización y presentación de resultados de inspecciones y de auditorías administrativas y financieras	52
32. Unidad 5. Módulos 10-12. Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano	53
33. Unidad 5. Módulos 13-14. Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano	54
34. Unidad 6. Resolución de conflictos laborales	55
35. Unidad 7. Motivación y liderazgo	55
36. Unidad 8. Módulos 17-19. Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	56
37. Unidad 8. Módulos 20-22. Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	57
38. Unidad 8. Módulos 23-24. Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	58
39. Unidad 9. Mercadotecnia: estudio de mercado, logística, ventas y comercialización	59
40. Validación de la propuesta por los expertos	61
41. Opinión de los participantes de la prueba piloto respecto al plan de formación.	65

Figuras

1. Fases para el diseño de un plan de formación	9
2. Necesidades formativas promedio de los maestrandos y magísteres	42
3. Opinión de los expertos en frecuencia por ítem	62
4. Opinión de los expertos en porcentaje por ítem	63
5. Opinión de los participantes en frecuencia por ítem	67
6. Opinión de los participantes en porcentaje por ítem	67

**OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIA GERENCIAL COMUNICACIONAL DIRIGIDA A LA
ACTUALIZACIÓN DE LOS EGRESADOS DE UNELLEZ POSTGRADO EN
EL ÁREA GERENCIAL**

AUTOR: Claudy Herrera

TUTOR: Víctor Pérez

AÑO: 2018

RESUMEN

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora ofrece en el área de postgrado la Maestría en Administración Mención Gerencia General, la cual por su amplio carácter requiere de refuerzos extracurriculares según las necesidades de cada gerente. Motivo que llevó a realizar este estudio cuyo objetivo primordial fue evaluar el efecto de la aplicación de una Estrategia Gerencial Comunicacional Dirigida a la actualización de los Egresados de Unellez Postgrado en el Área Gerencial sobre el perfil post profesional con el fin de mejorar el currículo como gerente, para lo que se realizó una investigación de tipo evaluativa con diseño de campo. Para la universidad fue relevante determinar cuáles son las necesidades formativas de los maestrandos y magísteres a fin de diseñar un plan de formación adaptado a estas. La investigación constó de una etapa de diagnóstico donde fue encuestada una muestra de los maestrandos y magísteres de la carrera, dicho instrumento fue validado y evaluado en confiabilidad según el coeficiente Alpha de Cronbach. Se concluyó que las necesidades formativas estaban orientadas al área administrativa y financiera, lo que permitió diseñar el plan de formación extracurricular ordenando las áreas seleccionadas con un ranking de prioridades. Una vez diseñado el plan se aplicó una prueba piloto y se les consultó a los participantes su opinión con una encuesta concluyendo que era aceptable y que era necesario mantenerlo actualizado y promocionarlo. El plan fue validado a juicio de expertos concluyendo en líneas generales estar satisfechos con el mismo.

Palabras claves: Gerencia, Actualización, Egresados.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**COMMUNICATIONAL MANAGEMENT STRATEGY AIMED AT
UPDATING UNELLEZ GRADUATE POSTGRADUATES IN THE
MANAGEMENT AREA**

**AUTOR: Claudy Herrera
TUTOR: Víctor Pérez**

**AÑO: 2018
SUMMARY**

The National Experimental University of the Western Plains Ezequiel Zamora offers in the postgraduate area the Master of Management General Management, which for its broad character requires extracurricular reinforcement according to the needs of each manager. The reason that led to this study whose primary objective was to evaluate the effect of the application of an extracurricular training plan for the Master in Management mention General Management of UNELLEZ on the profile of the graduate in order to improve the curriculum as manager, to Which was carried out an evaluation of an evaluative type with field design. For the university it was relevant to determine what the training needs of the masters and masters in order to design a training plan adapted to these. The research consisted of a diagnostic stage where a sample of the master's and masters of the race was surveyed, this instrument was validated and evaluated in reliability according to the Cronbach Alpha coefficient. It was concluded that the training needs were oriented to the administrative and financial area, which allowed the design of the extracurricular training plan by ordering the selected areas with a ranking of priorities. Once the plan was implemented, a pilot test was applied and the participants were consulted with a survey concluding that it was acceptable and that it was necessary to keep it updated and to promote it. The plan was validated in the opinion of experts concluding in general terms to be satisfied with the same.

Keywords: Management, Update, Graduates.

INTRODUCCIÓN

Para los gerentes, es indispensable formarse debido a que aparte de lo que el cargo en sí involucra se vive en una sociedad cambiante y como gerente se es ejemplo a seguir. Al respecto García (2006) señala que el desarrollo y mejoramiento continuo de las aptitudes, conocimientos y actitudes de los empleados de una organización son esenciales para la motivación de éstos y para el progresivo desarrollo de la misma.

Por otra parte Almenara (2012) indica que los gerentes generales por sus responsabilidades ameritan competencias afinadas adaptables a los cambios, por lo que entonces se hace indispensable la formación y actualización de conocimientos. La UNELLEZ ofrece la Maestría en Administración mención gerencia general orientada a formar gerentes integrales en su carácter amplio, sin embargo, debido a que sus competencias deben ser afinadas y específicas según el área donde se desempeñen es necesario reforzar su perfil gerencial dando mayores oportunidades laborales y mejor desenvolvimiento profesional.

Por tal razón, se estudian las necesidades formativas de los maestrandos y magísteres en Administración mención gerencia general a fin de diseñar un plan de formación extracurricular y se evalúa su impacto en dichos profesionales, a través de diferentes objetivos planteados en el Capítulo I, donde además se encuentran la justificación de la investigación, sus alcances y limitaciones. Posteriormente en el Capítulo II se sitúan las investigaciones que anteceden y orientan el presente estudio, así como el marco teórico, sistema de hipótesis y variables que permiten el entendimiento del resto del contenido. La metodología por la cual se realizó éste trabajo está plasmada en el Capítulo III donde se especifican cada uno de los pasos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para obtener la información presentada en los Capítulos IV y V.

Finalmente en el Capítulo IV se muestran los resultados obtenidos y su discusión, en el V el plan de formación extracurricular propuesto y en el VI las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación. Adicionalmente se sitúan en los anexos los cuestionarios utilizados para el diagnóstico de necesidades de formación, opinión y validación de la propuesta.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las cualidades básicas de un gerente general según Almenara (2012), son: experiencia con resultados, visión del negocio, intuición, buen manejo de grupos de interés, comunicación, inteligencia emocional y preparación para ser gerente general. Siendo ésta última construida por el individuo a través de formación en roles funcionales, es decir, debe dominar cada área de la organización donde será gerente.

Sampredro y Arana (2009), indican que el perfil del gerente venezolano presenta: tendencia autoritaria, brillante capacidad para negociar basada en la improvisación, informalidad y capacidad relacional, orientación emprendedora, sentido del humor, capacidad para tolerar el riesgo y manejar cambios y habilidad para armar redes relacionales más allá de las barreras raciales. Los autores señalan que cumplen con la mayoría de los requisitos mundiales de los gerentes, pero se podrían considerar recomendaciones como: herramientas de planificación, de delegación de funciones y conocimiento de otras realidades mundiales.

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora en el área de postgrado forma Magísteres en Administración mención Gerencia General, los cuales deben dominar todas las áreas mencionadas a fin de poder asumir a cabalidad y con eficiencia cargos de gerentes generales al salir al campo laboral; no obstante, dicho pensum está dirigido a orientar al profesional a sus funciones elementales, ya que incluye subproyectos como inglés instrumental, métodos estadísticos para la gerencia, economía para la gerencia, contabilidad administrativa, administración de operaciones, procesos administrativos, administración de la producción, análisis de mercados, teoría y desarrollo organizacional, administración financiera, recursos humanos, planificación estratégica, seminarios I y II, electivas y trabajo de grado.

Cabe destacar, que la formación de estos magísteres está diseñada para ser gerentes generales más no tiene orientación específica debido al carácter amplio para el que fue diseñado, pero éstos gerentes pueden asumir responsabilidades en empresas ferreteras, metalmecánicas, textiles, agroindustriales, médicas, entre otras; pueden ser gerentes generales de finanzas, de calidad u otras especialidades y además pueden tener gustos particulares en sistemas, informática, calidad, productividad y en otros ramos. Esto podría ser una desventaja para el magíster al enfrentarse al campo laboral sin conocer las herramientas específicas del área donde desea desempeñarse, que tal vez fueron parte de su formación de pregrado y ha sido olvidada, sus conocimientos están desactualizados o desconocen del área.

Por otra parte, debido a ésta situación, algunos profesionales se ven en la necesidad de acudir a otros centros educativos para satisfacer sus necesidades de formación, cursando diplomados o cursos completos del área que ameritan. El área de postgrado de la UNELLEZ ha ofertado cursos en los últimos meses, siendo una fuente de ingresos para la sustentabilidad y sostenibilidad de la institución, no obstante, no se ha realizado un estudio que garantice que en ellos se centre la demanda.

Un enfoque definido podría dar a éste profesional la capacidad de controlar cada situación en particular que se le presente, ya sea revisar un balance contable, los planos de las instalaciones, reunión con el comité de seguridad y salud laboral, entre otras; evitando la desconfianza de sus trabajadores y fallas en la organización. Una modificación del pensum de estudio no sería una solución oportuna a ésta problemática, ya que en sí el carácter generalizado de la maestría abre las puertas para la formación de cualquier gerente; sin embargo, cada gerente tiene sus necesidades de formación en particular, según la organización donde se desenvuelva, las aspiraciones personales y laborales, los gustos, entre otros factores que puedan influir. Lo que conlleva a diagnosticar dichas necesidades formativas y proponerlas con carácter externo al pensum, tomando cada magíster la decisión de cursarlo a su conveniencia.

El Colegio Príncipe Felipe (2006), consideró que las actividades extracurriculares son aquellas que, independientemente de su carácter educativo-formativo, no aparecen expresamente integradas en las Programaciones Didácticas, se desarrollan fuera del horario lectivo y/o requieren de la utilización de otros medios (económicos, materiales, humanos, entre otros). Cabe destacar que “Un plan de formación recoge todas y cada una de las acciones formativas de una manera coherente y ordenada, planificadas en un periodo concreto de tiempo” (Massa, 2015).

Es por ello que en este estudio se plantea diseñar un plan de formación extracurricular específico basado en las necesidades existentes en los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general, surgiendo las siguientes interrogantes: ¿Cuáles necesidades de formación presentan los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general?, ¿Qué contenido debe poseer y cómo se proporcionará dicho plan de formación al profesional?, ¿Cómo se aplicará en modo prueba piloto el plan de formación basado en las necesidades específicas de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general con el fin de mejorar el perfil profesional de los egresados? y ¿Qué impacto generará la aplicación de una prueba piloto del plan de formación en éstos profesionales?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Evaluar el efecto de la aplicación de una Estrategia Gerencial Comunicacional Dirigida a la actualización de los Egresados de Unellez Postgrado en el Área Gerencial

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades de formación de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general con el fin de considerarlas para el diseño del plan.

- Diseñar el plan de formación basado en las necesidades específicas de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general con el fin de mejorar el perfil profesional de los egresados.
- Aplicar como prueba piloto el plan de formación basado en las necesidades específicas de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general con el fin de mejorar el perfil profesional de los egresados.
- Evaluar el impacto de la prueba piloto del plan de formación extracurricular sobre la opinión de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general con el fin de determinar el mejoramiento del perfil profesional.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para la universidad es una oportunidad de mejora y una fuente de ingresos adicional que podría aportar a la sustentabilidad y sostenibilidad económica de la institución, pudiendo manejar dicho plan de formación como una ampliación de conocimientos, en forma de cursos independientes o como compendio de ellos. Se tomaría como precedente o censo la presente investigación dirigiendo la formación a la demanda existente, evitando cursos desiertos y garantizando ingresos. Se podría ofertar la educación presencial o con modalidades en línea, según sean las necesidades de los magísteres y maestrandos.

Para el estudiante de la maestría o el egresado de la misma sería la oportunidad de actualizar conocimientos y nutrirse en el área gerencial específica de su interés, brindada por la casa de estudios donde cursó postgrado, conociendo el funcionamiento de la misma, a precios accesibles y con la calidad educativa que ya conoce. De igual forma, el estudiante reduciría costos en viáticos al no requerir trasladarse a otros estados o instituciones para formarse. Si se maneja la modalidad en línea, podría permitir a egresados o maestrandos cursar el plan de formación extracurricular desde su lugar de residencia, siendo atractivo desde el punto de vista económico ya mencionado y desde el punto de vista laboral al no tener que ausentarse de su puesto de trabajo para formarse.

En cuanto a los docentes universitarios, se abren nuevas oportunidades laborales como facilitadores del plan de formación, siendo benéfico económico y académicamente. También podrían incorporarse como facilitadores aquellos profesionales de la maestría que ejerzan con cierta antigüedad en el área específica del curso a ofertar.

Lo anterior permite dar continuidad a la formación de los gerentes venezolanos, dando pie a nuevas investigaciones en la rama educativa y administrativa. Asimismo, a nivel académico este estudio servirá como precedente para nuevas investigaciones a los estudiantes de la rama docente y gerencial de ésta y otras casas de estudio. Además podrá ser utilizado para el diseño de planes de formación y el diagnóstico de necesidades formativas en general.

Por su parte, si se consigue mejorar el perfil del magíster en gerencia general, desde el punto de vista social éstos tendrán mejores y mayores oportunidades laborales disminuyendo la tasa de desempleo de la ramaprofesional y podría permitir el mejor manejo y adquisición de tecnología en pro del beneficio del país, de la empresa y del talento humano. De igual modo, se innova al buscar la mejora continua de los gerentes a través de la formación académica, permitiendo a la universidad ser pionera en formación extracurricular gerencial en la zona.

Así mismo, se enmarca en la necesidad de investigación: curriculum, de la línea estratégica calidad y retención del sistema educativo de la sub área procesos de educación y aprendizaje del área educación (Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, 2011). Lo anterior debido a que se podrá mejorar el perfil del egresado de la maestría en administración mención gerencia general según sus necesidades. Además se orienta a la línea de investigación de postgrado de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora: Planificación y currículo.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación permitirá diseñar y evaluar el efecto de la prueba piloto de un plan de formación extracurricular para los magísteres y maestrandos en administración mención gerencia general. El estudio podría verse limitado si la universidad no autoriza la aplicación de las encuestas o la prueba piloto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La formación es un elemento fundamental en el desarrollo del profesional, ya que ayuda a conseguir y adquirir las competencias y habilidades necesarias para evolucionar y promocionarse dentro de la carrera y las organizaciones (Massa, 2015). Diversos autores han estado investigando como diagnosticar las necesidades de formación y el impacto de la misma en el área gerencial.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La formación de un gerente es crucial a nivel empresarial, ya que las organizaciones que desean sobrevivir dentro del mercado mundial, deben diferenciarse teniendo ventajas competitivas al adoptar aptitudes gerenciales dirigidas a la satisfacción de los clientes ofreciendo competitividad en costos, productos de calidad, velocidad de respuesta e innovación constantes basados en organizaciones inteligentes. Cabe destacar, que es el recurso humano quien ejecuta las actividades y que toda acción es afectada directamente por las decisiones tomadas por los gerentes, por lo que la manera como se gerencia es un factor determinante en la obtención de resultados valiosos y la generación efectiva de ventajas competitivas (Bateman *et al.*, 2001; citados por Fernández, 2011).

Para tal fin, dichos gerentes deben formarse según sus necesidades. Al respecto Aránega (2013), señala que autores como Stufflebeam *et al.* (1984), Tejedor (1990), Kaufman (1972) y Gairín (1995) observan el concepto de necesidad formativa como un concepto complejo, multidimensional y dinámico que puede ser analizado desde diferentes perspectivas. Éstos resumen las necesidades en dos: el concepto de

necesidad basado en la discrepancia: necesidad normativa o prescriptiva; el concepto de necesidad basado en el problema: necesidad sentida. La diferencia entre lo que la institución pide como perfil ideal y lo que el profesional tiene determina la necesidad. La diferencia existente entre el nivel real y el nivel de demanda es lo que se considera necesidad formativa, por lo tanto, eso es sobre lo que el profesional debería formarse para adecuarse al perfil exigido.

Las deficiencias formativas en un gerente pueden generar fallas en las organizaciones, tal como señalan Mariño y Medina (2009), en el artículo la administración financiera: una utopía en las microempresas, concluyen que en las microempresas del Departamento de Boyacá las decisiones son tomadas por gerentes con bajo nivel académico, siendo empíricas e impidiendo el desarrollo de las organizaciones, haciendo preocupante la situación y evidente la necesidad de formación en los gerentes.

De igual forma, Moreira (2013) realizó en Guayaquil una investigación de campo, cuyas unidades de análisis fueron orientadas al personal administrativo, directivo, estudiantes y docentes de la Universidad Cristiana Latinoamericana-extensión Guayaquil, utilizando como instrumento la encuesta en escala de Lickert. De la recolección de información, se pudo detectar que un gran porcentaje presentaba necesidad de capacitación y que dicha carencia conllevaba a ofrecer un servicio deficiente.

En Venezuela, Campora (2012) realizó una investigación con la finalidad de diseñar una propuesta de un programa de formación gerencial dirigido a los directores del municipio escolar Rafael Urdaneta, Valencia- Estado Carabobo. De acuerdo con los resultados del diagnóstico se evidenció la necesidad de un programa de Formación Gerencial dirigido a dichos Directores.

Tal como Morantes (2016) diseñó el plan de formación gerencial dirigido a mejorar el desempeño laboral de los Jefes de Plantas de la Corporación C.A.S.A., S.A. Realizó una investigación de tipo evaluativa con diseño de campo y tomó una

muestra censal de 32 jefes de plantas para realizar el diagnóstico a través de un cuestionario con escalamiento tipo Lickert. Los resultados se tabularon en forma porcentual, se ordenaron según prioridades y se seleccionaron las necesidades de formación que permitieron diseñar el Plan de Formación conformado por 18 módulos de las diferentes áreas de la empresa para un total de 200 horas de formación, cuya propuesta fue validada por expertos y aplicada en prueba piloto con la unidad 1 del módulo 1 través de medios electrónicos. La autora concluyó que la formación gerencial de los Jefes de Plantas es necesaria y aplicable a través de medios electrónicos.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Plan de formación

A nivel empresarial un plan de formación está encaminado a dotar y perfeccionar las competencias requeridas para el logro de los objetivos y tiene que responder siempre a las demandas formativas de sus empleados, además debe ser flexible para permitir adaptar aquella formación que se requiera para afrontar y conseguir los retos que surjan de la organización (Massa, 2015). Para diseñar un plan de formación se deben tener en cuenta las fases que se muestran en la figura 1.

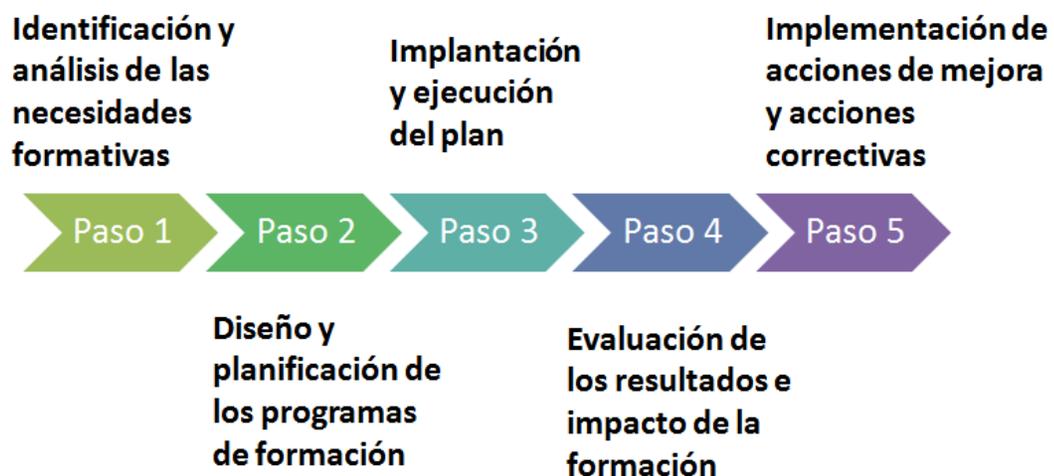


Figura 1. Fases para el diseño de un plan de formación

Fuente: Massa (2015)

2.2.2 Modalidades de estudio

Durán (2015) recopila información de diversos autores, clasifica y define las diferentes modalidades de estudios de la siguiente manera:

- Presencial: Es una modalidad en la que la figura del profesor inmediato es la base de este tipo de educación. Andersen (1979) “El profesor inmediato es conceptualizado como los comportamientos no verbales que reducen la distancia física y psicológica entre los maestros y los estudiantes”.

- Semi presencial: Es una modalidad educativa que demanda un mínimo de horas de clases presenciales y el resto del tiempo se define como estudio independiente, periodo en el cual el estudiante cumplirá con las asignaciones encomendadas por el docente accediendo a la plataforma virtual de la Universidad, realizando investigación a través de fuentes tradicionales o electrónicas (Silva, Calichs, 2013).

- Distribuida: Combinación de trabajo presencial con el trabajo en línea, éste último ocurre cuando el facilitador y el estudiante no están en el mismo espacio físico. La comunicación facilitador-estudiante y estudiante-estudiante puede ser de dos formas: sincrónica (tiempo real) y asíncrona (tiempo diferido). Las sesiones presenciales se emplean para brindar asesoría y directrices a los estudiantes, dejando para la virtualidad la realización y envío de actividades (Gómez, 2011).

- Distancia: Es un proceso formativo que utiliza como soporte diversos medios de comunicación como el correo electrónico, televisión, teléfono, Internet, videoconferencia y teleconferencia interactiva para transmitir información y conocimientos de un medio a otro. Los materiales de estudio son descargados por los estudiantes desde la plataforma educativa en la que se encuentre publicado el curso (Bates, 1999).

- Virtual: Es un proceso interactivo en donde los contenidos de los cursos son analizados y discutidos entre alumnos y profesores de manera sincrónica (videoconferencia, chat interactivo—en ambos casos el estudiante tiene libertad de escoger donde ingresar a la sesión) y asincrónica (foro, correo electrónico) en una relación dialógica (Pérez, Sáiz y Miravelles, 2006). Su objetivo es permitir la adquisición de contenidos particulares y la construcción de conocimientos nuevos a partir del perfeccionamiento de habilidades (reflexión, análisis, búsqueda, síntesis, entre otras) por parte de los estudiantes (Alfaro *et al.*, 2006).

- Educación en línea (on line): Es el tipo de educación en la que especialistas, docentes y estudiantes participan remotamente, a través de las redes de computadoras haciendo uso intensivo de las facilidades que proporcionan la Internet y las tecnologías de información y comunicación para lograr así un ambiente educativo altamente interactivo, a cualquier hora y desde cualquier lugar (Gallardo, 2007).

- Educación no presencial: La educación no presencial, denominada originalmente enseñanza por correo y posteriormente enseñanza a distancia y enseñanza abierta, surgió con la intención de alcanzar a un público que estaba fuera del área de influencia de las instituciones educativas. Básicamente se utilizaban textos que incluían los temas que había que aprender acompañados de ejercicios, para que los estudiantes se apropiaran de conocimientos que los llevaran posteriormente a ser evaluados (Santángelo, 2000).

- Blended Learning: Modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial (Mariño, 2006). Una idea clave es la de selección de los medios adecuados para cada necesidad educativa (Fainholc, 2009). Para Bartolomé (2004), este tipo de modalidad se define como cualquier posible combinación de un amplio abanico de medios para el aprendizaje, diseñados para resolver problemas específicos. Una configuración blended podría implicar un 10% de la carga horaria presencial física; 20% presencial virtual y el resto del tiempo asincrónico (empleando

medios tradicionales como una llamada telefónica, un correo electrónico o una participación en un foro virtual).

2.2.3 Gerentes

Los gerentes o directivos son personas responsables de las actividades de las personas que tienen a su cargo. A diferencia de los trabajadores, tienen responsabilidad para supervisar las actividades de ciertas personas (aquellas que tiene a su cargo).

Azua (2012) indica que es útil distinguir tres niveles de los puestos gerenciales: supervisor, nivel medio y alta dirección (gerencia). Los puestos gerenciales situados en el primer nivel arriba de los empleados que no desempeñan tareas de supervisión, o sea el nivel más bajo de los puestos gerenciales, suelen denominarse supervisores. El nivel o niveles superiores a este pero que no incluyen el nivel o los niveles más altos de la dirección en una organización suelen recibir el nombre de gerencia media. El nivel o los niveles más altos se denominan alto nivel. El término ejecutivo casi siempre se refiere este tipo de puesto. El puesto más alto en una corporación se llama a veces presidente ejecutivo.

Aparte de la distinción entre los niveles de los puestos gerenciales, también conviene distinguir a los gerentes a partir del alcance de sus responsabilidades.

- Gerentes funcionales: a estos gerentes se les asignan partes especializadas de responsabilidades o actividades que pueden afectar a una organización. Todo departamento de una gran organización necesitará adquirir suministros, y el trabajo especializado de comprarlos se asigna a un departamento particular cuyo gerente se encarga de la función de compras de la compañía. Los gerentes funcionales tienden a dedicar más tiempo que los demás a los contactos laterales y diagonales; es decir a tratar con colegas de su mismo nivel en otros departamentos (contactos laterales) o que pueden ocupar un lugar más alto o más bajo en el organigrama de la empresa

(contactos diagonales), pero que no son subordinados ni supervisores directos de ellos.

- Gerentes generales: a estos gerentes se les asignan responsabilidades muy amplias y multifuncionales. El gerente general se encarga de la visión de una compañía o de toda la compañía: producción, investigación y desarrollo, ingeniería, mercadotecnia, contabilidad, compras, personal, asuntos legales, mantenimiento y otras funciones.

Los gerentes interpretan la función de representantes, líderes y personas de enlace cuando cumplen con sus deberes, sirven de centro nervioso donde obtienen información sobre el ambiente y su organización al vigilarlos a ambos, pasan a otros la información que recaban, tienen funciones informacionales: supervisores, diseminadores y portavoz, y tienen cuatro funciones decisionales que son: empresario, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador.

2.2.3.1 Habilidades de un gerente general

García (2006) define las habilidades que deben poseer los gerentes generales:

- Habilidades analíticas y de solución de problemas: En este apartado se agrupan aquellas habilidades que permiten vislumbrar las relaciones causa-efecto que existen en toda organización. A parte de las condiciones genéticas que este aspecto poseen las personas, es necesario poseer experiencia en la resolución de problemas complejos. Solamente cuando se han acometido con éxito muchas situaciones, es posible crear modelos creativos difíciles de aplicar para casos parecidos. Las capacidades cualitativas se desarrollan con formación y experiencias adecuadas.

- Deseos de administrar: Sin una motivación adecuada, no es posible el empuje y la dirección requerida en los proyectos organizacionales, ni la transmisión de ninguna emoción al grupo de colaboradores. El deseo de administrar, requiere esfuerzo, dedicación y creencia en el éxito.

- Dotes de comunicación y empatía: Tener algo que comunicar, es algo importante, pero la forma de hacerlo lo es más aún. Efectivamente el don de la empatía y el conocimiento de las necesidades de cada interlocutor es básico en toda función directiva. Las formas de comunicación deben cubrir toda la forma de modalidades tanto las orales como las escritas y visuales. También la elección del momento oportuno para comunicarse es básica.

-Integridad y Honestidad: Los valores éticos del administrador o directivo van cobrando una mayor importancia en el mundo de los negocios. Nadie puede confiar en personas con oscuros y mezquinos deseos. La capacidad de ser honesto y demostrarlo en cualquier momento es un valor en alza. A la larga los comportamientos deleznable, no venden ya que imprimen gran inseguridad en los clientes y deterioran la imagen y el clima social de la organización.

2.2.3.2 Áreas que debe dominar un gerente general

Tal como se ha descrito el gerente general debe conocer todas las áreas funcionales de la organización donde se desenvuelve para poder cumplir con su rol de supervisión. Para tal fin, se listan a continuación las áreas básicas que deben existir en una empresa según la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011).

Cuatro son las áreas más comunes en las empresas: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos. La efectividad de la administración de una empresa no depende el éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales. Las funciones de cada área de actividad, así como el número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

- Producción: El departamento de producción es uno de los más importantes, dado que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de

productos, además suministra y coordina la mano de obra, el equipo, las instalaciones, los materiales y herramientas requeridas.

Principales funciones:

- a. Ingeniería del producto: diseño del producto, pruebas de ingeniería y asistencia de mercadotecnia.
- b. Ingeniería de la planta: diseño de instalaciones y sus especificaciones y mantenimiento y control del equipo.
- c. Ingeniería industrial: estudio de métodos y distribución de la planta.
- d. Planeación y control de la producción: programación, informes de avances de la producción y estándares.
- e. Abastecimientos: tráfico, embarque, compras locales e internacionales, control de inventarios y almacén.
- f. Fabricación: manufacturas y servicios.
- g. Control de calidad: normas y especificaciones, inspección y prueba, registros de inspecciones y métodos de recuperación.

- Mercadotecnia: es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Principales funciones:

- a. Investigación de mercados
- b. Planeación y desarrollo del producto: empaque y marca
- c. Precio
- d. Distribución y logística
- e. Ventas
- f. Comunicación: promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas

-Finanzas: Es la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de

financiamiento para la captación de recursos cuando la empresa tenga necesidades de los mismos, busca la reducción de la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de una empresa.

Principales funciones

- a. Financiamiento: planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos e inversiones.
- b. Contraloría: contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, crédito y cobranza e impuestos

- Recursos humanos: Los recursos humanos o mano de obra son las capacidades físicas y mentales que aplican las personas a la producción de bienes y servicios. Es trascendental la importancia que tienen los recursos humanos, siendo indispensable propiciar su desarrollo, por ser un recurso clave para el éxito de cualquier organización.

Principales funciones:

- a. Contratación y empleo: reclutamiento, selección, contratación, inducción al nuevo empleado y promoción, transferencias y ascensos.
- b. Capacitación y desarrollo: entrenamiento, capacitación y desarrollo.
- c. Sueldos y salarios: análisis y valuación de puestos, calificación de méritos y remuneración y vacaciones.
- d. Relaciones laborales: comunicación, contratos colectivos de trabajo, investigación de personal y relaciones de trabajo.
- e. Servicios y prestaciones: actividades recreativas y culturales, prestaciones, servicio médico, campañas de higienes y seguridad y ausentismo y accidentes.
- f. Planeación de recursos humanos: inventario de recursos humanos, rotación y auditoría de personal.

Por otra parte Morantes (2016), realizó una encuesta a 32 jefes de plantas de lo cual obtuvo las siguientes preferencias de formación: calidad 93,75%, Control interno 93,72%, planeación 90,62%, dirección 87,50%, logística 84,38%, seguridad 84,37%, tecnología 81,25%, innovación 81,24%, asesoría 78,12%, optimización 78,12% y gestión 78,12%. Lo anterior hace evidente las principales necesidades formativas de dichos gerentes, a los cuales se les había suministrado un cuestionario amplio con opciones basadas en todos los departamentos involucrados en la organización a la que pertenecían.

2.2.4 Maestría en administración mención gerencia general

Los Estudios de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), tiene como propósito desarrollar los estudios de postgrado a nivel nacional e internacional orientados hacia la generación y difusión de conocimientos de alto nivel, proporcionando los conocimientos y entrenamiento necesario para la formación de expertos de elevada competencia en áreas específicas y estimular la investigación y profundización en un campo determinado del conocimiento para el desarrollo y la formación de recursos humanos en consonancia con los paradigmas emergentes de carácter social, cultural, educativo, científico y tecnológico del país, de la Universidad y de otros institutos de educación superior.

El objetivo es elevar el nivel académico de los egresados de educación superior, mediante el desarrollo de programas de especialización profesional y maestría, así como de cursos que no conduzcan a título de postgrado, garantizando las funciones de enseñanza así como la presencia de valores éticos y morales en las actividades académicas y administrativas del postgrado.

La finalidad del postgrado en administración mención gerencia general es la de capacitar profesionales aptos para la investigación y desarrollo de modelos administrativos, con conocimientos sólidos para la planificación, dirección y control de los diferentes tipos de organizaciones.

2.3 BASES LEGALES

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el Capítulo VI de los derechos culturales y educativos establece en su artículo 102 que:

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

Cabe destacar que al respecto la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora puede ofertar formación extracurricular, es decir, que no conduzcan a grado académico, tal como se establece en el Reglamento de los Estudios de Postgrado de la UNELLEZ (2009) indica que:

Artículo 16: Los estudios de ampliación, actualización, perfeccionamiento y los programas de profundización o de entrenamiento de postdoctorado tienen como finalidad renovar, acrecentar o mejorar los conocimientos de los graduados, en áreas determinadas, por medio de cursos cortos o actividades científicas, tecnológicas y académicas que no conducen a la obtención de un grado académico. Cuando estos cursos incluyan en su programación la evaluación del saber adquirido en ellos, serán acreditados mediante un Certificado de Aprobación, en caso contrario, solo podrá otorgarse un Certificado de Asistencia, si los interesados cumplen con el porcentaje establecido al respecto.

Artículo 17: Todas las asignaturas y seminarios ofrecidos en los postgrado de la Universidad, podrán estar disponibles para que graduados Universitarios con el título de Licenciado o equivalente que deseen profundizar o actualizar sus conocimientos en áreas específicas, se inscriban previa aprobación por parte de la respectiva Comisión Técnica de Estudios de Postgrado, pudiendo hacerse acreedores a un certificado de asistencia o aprobación según el caso.

2.4 FORMULACIÓN DE SISTEMA DE HIPÓTESIS

Hipótesis de investigación:

H_i : El impacto de la aplicación de una prueba piloto del plan de formación extracurricular para la Maestría en Administración mención Gerencia General de la UNELLEZ sobre el perfil del egresado.

Hipótesis alternativa:

H_a : La prueba piloto del plan de formación extracurricular para la Maestría en Administración mención Gerencia General de la UNELLEZ tendrá impacto sobre el perfil del egresado.

Hipótesis nula:

H_0 : La prueba piloto del plan de formación extracurricular para la Maestría en Administración mención Gerencia General de la UNELLEZ no tendrá impacto sobre el perfil del egresado.

2.5 FORMULACIÓN DE SISTEMA DE VARIABLES

Un sistema de variables es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación. Pueden presentarse en un cuadro de operacionalización (Arias, 2006), tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.
Operacionalización de variables.

Objetivo General: Evaluar el efecto de la aplicación de un plan de formación extracurricular para la Maestría en Administración mención Gerencia General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora sobre el perfil del egresado con el fin de mejorar el currículo como gerente.

Variables	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Plan de formación extracurricular	Un plan de formación recoge todas y cada una de las acciones formativas de una manera coherente y ordenada, planificadas en un periodo concreto de tiempo.	Necesidades de formación	Necesidad de capacitación Motivación e interés	1,2 3
Perfil del egresado de la maestría	Profesionales aptos para la investigación y desarrollo de modelos administrativos, con conocimientos sólidos para la planificación, dirección y control de los diferentes tipos de organizaciones.	Áreas de interés para formación	Planificación y auditorías	4
			Fundamentos legales	5
Salud ocupacional	6			
Recursos humanos	7,12,15,16			
Estadística y presupuesto	8			
Optimización	9			
Tecnología	10			
Seguridad de la información, física e industrial	11,13,14			
Comunicación	17			
Desarrollo social	18			
Finanzas	19			
Producción	20			
Contratos	21			
Ahorro energético	22			
Archivo	23			
Bienes	24			
Mercadotecnia	25			
Inventarios	26			
Informática	27			
Idiomas	28			
Normas ISO	29			
		Modalidad de estudio	Modalidad de estudio	30,31,32,33

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 PARADIGMA Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trabajó bajo el paradigma positivista, cuyos supuestos básicos son que el mundo natural tiene existencia propia y que está regido por leyes que el investigador debe descubrir objetivamente y con procedimientos científicos, para poder explicar, predecir y, por lo tanto, controlar todos los fenómenos. Además, este conocimiento adquirido sobre la base de la metodología hipotético-deductiva (científica y válida para todas las ciencias) se supone legítimo para todo tiempo y lugar, objetivo y factual. Desde esta concepción, la investigación educativa equivale a investigación científica aplicada a la educación y debe alinearse a las normas del método científico en su sentido riguroso. Todo ello mediante el uso de instrumentos y técnicas cuantitativas de investigación (Schuster, *et al.*, 2013).

Se realizó una investigación de tipo evaluativa que consiste en indagar si los objetivos que se han planteado en un determinado programa o proyecto están siendo o no alcanzados, y descubrir cuáles aspectos del proceso han contribuido o entorpecido el logro de dichos objetivos (Hurtado, 2010).

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó bajo un diseño de campo que Arias (2006) indica que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Se consideró como población para el diagnóstico a la totalidad de estudiantes inscritos en el primer semestre de la maestría (37 personas) y la totalidad de

egresados de la misma en la última promoción (26 personas). En la prueba piloto la población fue la totalidad de asistentes (48 personas).

3.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias, 2006). Se aplicó 15 de los estudiantes inscritos en el primer semestre de la maestría y a 15 de la totalidad de egresados de la misma en la última promoción representando un 47% de la población, ya que se recomienda trabajar con al menos 30% de la población (Ramírez 1999, citado por Arias 2006). En cuanto a la opinión de los participantes de la prueba piloto se consideró como muestra al 30% de los asistentes.

Para la validación del plan de formación fueron seleccionados según un biograma básico 7 profesionales considerados expertos. Lo anterior respaldado en la opinión de Cabero y Llorente (2013) quienes indican que un biograma consiste en elaborar una biografía del experto incorporándose en la misma diferentes aspectos: lugar donde trabaja, años de experiencia, actividades desarrolladas, entre otros, que le permitan justificar al evaluador o investigador los motivos que le han llevado a seleccionar a una persona concreta como experto en su estudio. Y pueden seleccionarse entre 7 y 30 expertos según Landeta (2002), citados también por Cabero y Llorente (2013).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La investigación fue organizada en fases según los objetivos específicos. Cada fase cuenta con sus técnicas, instrumentos de recolección y análisis de datos particulares. Tal como se describen a continuación:

Fase 1. Diagnóstico de las necesidades de formación de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general

Se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento para determinar las necesidades de formación de los estudiantes de la maestría mencionada y los egresados de la misma. El cuestionario se realiza de forma escrita mediante un

formato en papel contentivo de una serie de preguntas (Arias, 2006). Un cuestionario, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "Es un conjunto de preguntas a una o más variables a medir", que estará conformado por una serie de preguntas con varias alternativas, consideradas policotómicas y elaboradas por el investigador.

El cuestionario se elaboró mediante una escala tipo Likert, conceptualizada por Hernández, Fernández y Batista (2010) como "un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante las cuales se pide la reacción de los participantes" (Ver anexo A). Se calcularon medias aritméticas y gráficos de barra. Los resultados fueron analizados y comparados con otras investigaciones, permitiendo conocer las necesidades de formación de los maestrandos y magísteres respecto a otros gerentes generales.

Fase 2. Diseño del plan de formación basado en las necesidades específicas de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general

Los resultados de las encuestas fueron ordenados por ranking de prioridad y con esto fueron seleccionados los temas de mayor demanda para el Plan de formación. Se estructuró el programa orientado a las necesidades diagnosticadas y posteriormente se construyó la propuesta con los detalles necesarios para someter el mismo a validación mediante juicio de expertos.

La validación del plan de formación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario tipo escala de likert (Ver anexo B) con el método de agregados individuales a un juicio de expertos seleccionados mediante un biograma básico bajo los criterios: cargo que desempeña años de experiencia. La agregación individual de los expertos, que consiste en obtener la información de manera individual de cada uno de ellos, sin que estos se encuentren en contacto (Cabero y Llorente, 2013). Los resultados se analizaron mediante frecuencias, porcentajes y gráficos de barras. Tal como lo indica Saá (2012) "Los datos obtenidos de una escala de likert pueden ser analizados a través de gráficos de barras o de sectores."

Fase 3. Aplicar la prueba piloto del plan de formación

Se aplicó una prueba piloto dirigida a los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general. Se utilizó como contenido una parte representativa del plan de formación diseñado. A través de la observación y análisis se generaron algunas recomendaciones a considerar en el plan de formación para mejorar el perfil profesional de los egresados.

Fase 4. Evaluar el impacto de la prueba piloto sobre la opinión de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general

Se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert dirigido al 30% de la totalidad de participantes de la actividad, dicha muestra estuvo comprendida por estudiantes activos y egresados (Ver anexo C). Los resultados se analizaron mediante frecuencias, porcentajes y gráficos de barras. Se evaluó el impacto del plan de formación sobre la opinión de los participantes y se generaron recomendaciones para la puesta en marcha definitiva de dicho plan de formación extracurricular.

3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La validez de contenido de los cuestionarios se evaluó al someter los instrumentos a un juicio de 3 expertos con el método de agregados individuales (Corral, 2009). En cuanto a la confiabilidad se realizó una prueba piloto y cálculo de Coeficiente Alfa de Cronbach (Corral, 2010). La prueba se aplicó a personas pertenecientes a la población pero no a la muestra (Corral, 2009).

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTERES EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

Una vez evaluada la validez de contenido de los instrumentos a través del juicio de 3 expertos con el método de agregados individuales (Ver anexo D) y la confiabilidad mediante una prueba piloto y cálculo de Coeficiente Alfa de Cronbach

(Ver anexo E), se procedió a aplicar los mismos para así ser analizados los resultados de las respuestas de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general, pudiendo identificarse las necesidades formativas de los mismos. El cuestionario diseñado con escala de likert presentó confiabilidad de 0,97, que según Corral (2009) presenta una correlación consigo mismo Muy fuerte y una confiabilidad Muy alta.

4.1.1 Necesidades de formación

4.1.1.1 Necesidad de capacitación

En la tabla 2 se puede observar que en cuanto a las necesidades de capacitación los encuestados indicaron que si es necesaria la formación extracurricular para los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general y que si es necesario diseñar un plan de formación extracurricular completo, ya que un 90% y 70% respectivamente manifestaron estar definitivamente de acuerdo, lo que respalda el diseño del plan y coincide con los diagnósticos realizados por Moreira (2013) quien detectó necesidad de capacitación y Campora (2012) quien concluyó con la necesidad de un programa de Formación Gerencial. Por tanto, es evidente que los gerentes generales ameritan de actualizaciones continuas que le permitan adaptarse a los cambios que afectan a las organizaciones específicas donde se desenvuelven.

Tabla 2.
Necesidad de capacitación

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1	27	90	3	10	0	0	0	0	0	0
2	21	70	8	26,7	1	3,33	0	0	0	0

4.1.1.2 Motivación e interés.

Al respecto en la tabla 3 en cuanto a motivación e interés, un 86,7% de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general manifestaron estar definitivamente de acuerdo en estar interesados en participar en la formación extracurricular, lo que es sinónimo de la demanda formativa y respalda el diseño y aplicación del plan.

Tabla 3.
Motivación e interés

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
3	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0

4.1.2 Áreas de interés para formación

4.1.2.1 Planificación y auditorías

Los profesionales encuestados seleccionaron en el cuestionario aplicado las áreas de mayor interés para su formación. En cuanto al área de planificación, gestión, realización y presentación de resultados de inspecciones y de auditorías administrativas y financieras se observa en la tabla 4 que el 86,7% de los profesionales manifestaron estar definitivamente de acuerdo con que es necesaria la formación. Es importante destacar el hecho de que toda organización bajo la responsabilidad de un gerente general amerita planificación y control, lo cual se suele manejar con auditorías internas y/o externas, siendo entonces de particular interés que dichos profesionales conozcan el funcionamiento de las mismas.

García (2006) señala que un gerente debe poseer deseos de administrar, ya que sin una motivación adecuada, no es posible el empuje y la dirección requerida en los proyectos organizacionales, ni la transmisión de ninguna emoción al grupo de

colaboradores. La planeación financiera y las auditorías internas deben ser habilidades gerenciales según la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011).

Tabla 4.
Planificación y auditorías

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
4	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0

4.1.2.2 Fundamentos legales

En la tabla 5 se evidencia que el 66,7% de los participantes estuvo definitivamente de acuerdo con que era necesaria la formación en al área legal de las empresas, posiblemente se deba a que generalmente son responsabilidades de otros profesionales como los abogados. Sin embargo el otro 33,3% estuvo de acuerdo, es decir, fue de menor atractivo para los encuestados más no dudaron ni la descartaron. Las leyes venezolanas y redacción de documentos de tipo legal no son funciones netamente gerenciales por lo que los encuestados quizá no mostraron gran interés, no obstante, un conocimiento básico podría permitir la comprensión de documentos relacionados a trámites laborales que se conoce son de carácter legal, evitando sanciones e inconvenientes con la ley e instituciones respectivas.

Tabla 5.
Fundamentos legales

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
5	20	66,7	10	33,3	0	0	0	0	0	0

4.1.2.3 Salud ocupacional

El área médica-legal que presentó igual respuesta fue la relacionada con salud ocupacional, declaración de enfermedades ocupacionales y manejo de discapacidades cuyos resultados se muestran en la tabla 6. Es bien sabido, que en las organizaciones se contrata personal para manejar ésta área y que por ley brindan 16 horas trimestrales de formación al personal y los jefes, motivo por el cual los encuestados quizá no mostraron gran interés para un plan de formación extracurricular. Los servicios y prestaciones como servicio médico, campañas de higienes y seguridad y ausentismo son funciones gerenciales según la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) por lo que ya sea a través de la formación en el trabajo o externa un gerente debe conocerla.

Tabla 6.
Salud ocupacional

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
6	20	66,7	10	33,3	0	0	0	0	0	0

4.1.2.4 Recursos humanos

En la tabla 7 se observan los resultados de las necesidades formación del área de recursos humanos enmarcada en los tópicos: reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano; resolución de conflictos laborales; motivación y liderazgo; y ética profesional, cuya respuesta a la encuesta fue superior al 80% para los 4 ítems.

En cuanto al reclutamiento y manejo del personal, no es secreto que la opinión de los gerentes influye y depende en ocasiones de ésta, por tanto, el conocimiento en el área indicará si dichas decisiones serán benéficas o perjudiciales para la organización y para sí mismo, inclusive el reclutamiento, selección, contratación, inducción al nuevo empleado y promoción, transferencias y ascensos, entrenamiento, capacitación

y desarrollo, son consideradas funciones gerenciales por la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011).

Los gerentes deben conocer las estrategias mínimas para manejar personal y solucionar los conflictos entre los trabajadores, así como las relaciones interpersonales e interinstitucionales, a fin de mantener armonía interna y proyectar adecuada imagen empresarial, lo que se traduce en rendimientos de producción y calidad, por lo que las relaciones de trabajo son también consideradas funciones atribuidas a éstos profesionales.

Un factor importante para la producción y calidad es la motivación que posean los empleados para trabajar, así como el tipo de liderazgo que ofrezcan los responsables de la organización, por lo que un gerente además deberá considerar actividades recreativas y culturales, prestaciones, ascensos, entre otros, que permitan promover la motivación y liderazgo.

Cabe destacar, que fue la ética profesional la que presentó menor demanda de los ítems de éste indicador, quizá por el hecho de que suele ser un subproyecto de pregrado y porque se asume va incluida en la moral de cada persona. Sin embargo, García (2006) señala respecto a la integridad y honestidad que los valores éticos del administrador o directivo van cobrando una mayor importancia en el mundo de los negocios. Nadie puede confiar en personas con oscuros y mezquinos deseos. La capacidad de ser honesto y demostrarlo en cualquier momento es un valor en alza. A la larga los comportamientos deleznable, no venden ya que imprimen gran inseguridad en los clientes y deterioran la imagen y el clima social de la organización.

Tabla 7.
Recursos humanos

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
7	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0
12	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0

15	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0
16	24	80	6	20	0	0	0	0	0	0

4.1.2.5 Estadística y presupuesto

Respecto a la necesidad formativa estadística, planificación y formulación presupuestaria como se muestra en la tabla 8 el 100% de los encuestados estuvo definitivamente de acuerdo. Dicha área se hace relevante en la Venezuela actual donde se debe planificar y presupuestar de manera rigurosa, considerando la cambiante economía y manejando las estrategias adecuadas para tal fin. Según la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) la planeación de los recursos económicos permite la optimización de las finanzas, investigar sobre las fuentes de financiamiento, reducir la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de una empresa.

Tabla 8.
Estadística y presupuesto

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
8	30	100	0	0	0	0	0	0	0	0

4.1.2.6 Optimización

En la tabla 9 se evidencia que el 83,3% de los encuestados estuvo definitivamente de acuerdo con la necesidad de formación en el área de optimización de documentos y procesos. Un manejo adecuado de la documentación y procesos permite minimizar tiempos y costos de producción, maximizando los ingresos, siendo de particular interés para los gerentes. En el área de producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos mencionadas por la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) se incluye la planeación, en cada una de ellas debe planearse buscando la optimización.

Tabla 9.
Optimización

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
9	25	83,3	4	13,3	1	3,33	0	0	0	0

4.1.2.7 Tecnología

El tema tecnológico da a los gerentes las herramientas actuales necesarias para adaptarse a los avances, llegar a más clientes, mejorar las comunicaciones, agilizar procesos, entre otros. Al respecto, en cuanto al manejo de correo, redes, equipos tecnológicos y automatización como se muestra en la tabla 10 un 60% de los encuestados manifestaron estar definitivamente de acuerdo, un 16,7% de acuerdo y un 23,3% indecisos. Dicha indecisión pudo verse influenciada por el previo conocimiento del tema o por el desarraigo a la tecnología, sin embargo, al no ser considerada netamente una función gerencial no sería indispensable dentro de una formación extracurricular aunque para un jefe es necesario estar tecnológicamente actualizado.

Tabla 10.
Tecnología

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
10	18	60	5	16,7	7	23,3	0	0	0	0

4.1.2.8 Seguridad de la información, física e industrial

En la tabla 11 se visualizan las respuestas de los encuestados respecto al área de seguridad, estando 70% de ellos o menos definitivamente de acuerdo con que es necesario para la formación. En cuanto a las técnicas de seguridad de la información, registros y correspondencia posiblemente no sean de interés atractivo en el país,

actualmente es un término poco manejado en las organizaciones a diferencia del área bancaria y grandes empresas, inclusive no es considerada una función gerencial, no obstante, todo jefe debe llevar ciertos controles.

En relación a las leyes venezolanas y procedimientos para la seguridad física, a pesar de no ser tampoco una función de gerentes se ha convertido en Venezuela un tema de gran interés, para lo cual se encuentran contratando personal para controlarlo, no obstante, en calidad de jefe debe poseerse cierto conocimiento para poder realizar los trámites correspondientes cuando ocurren hurtos, pérdidas, daños a estructuras, entre otros, ya que suele ser el encargado quien realiza las denuncias en los entes respectivos por ejemplo.

Caso diferente sucede con las leyes venezolanas y conceptualización de la salud, seguridad, ergonomía, higiene y ambiente laboral, que sin son funciones gerenciales según la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011). El jefe se convierte en representante del patrono y por ley posee grandes responsabilidades ante la empresa y los trabajadores, por tanto, es vital para los empleados que dicho patrono cumpla sus funciones y permite evitar cierres forzosos y sanciones a la empresa. Sin embargo, presentó respuesta inferior en comparación a otros ítems, quizá por el hecho de que pueden adquirir ésta formación en el trabajo a través de la capacitación facilitada por exigencia de ley.

Tabla 11.
Seguridad de la información, física e industrial

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
11	20	66,7	9	30	1	3,33	0	0	0	0
13	21	70	8	26,7	1	3,33	0	0	0	0
14	21	70	8	26,7	1	3,33	0	0	0	0

4.1.2.9 Comunicación

La comunicación oral y escrita efectiva reflejada en la tabla 12 fue demandada con un definitivamente de acuerdo en 60%, 23,3% de acuerdo y 16,7 indecisos. Cabe destacar que los dotes de comunicación y empatía son consideradas por García (2006) habilidades gerenciales, quien indica que comunicar es algo importante, pero la forma de hacerlo lo es más aún. Efectivamente el don de la empatía y el conocimiento de las necesidades de cada interlocutor son básicos en toda función directiva. Las formas de comunicación deben cubrir toda la forma de modalidades tanto las orales como las escritas y visuales. También la elección del momento oportuno para comunicarse es básica. Es posible que los encuestados ya conozcan o consideren conocer la manera adecuada de comunicarse, influyendo esto en sus respuestas.

Tabla 12.
Comunicación

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
17	18	60	7	23,3	5	16,7	0	0	0	0

4.1.2.10 Desarrollo social

Es importante para una organización el desarrollo social, que debe ser promovido por el jefe o responsable, a través de gestiones y estrategias para la promoción y desarrollo social, sin embargo la respuesta se muestra en la tabla 13, estando definitivamente de acuerdo solo el 26,7%, de acuerdo el 53,3% e indecisos un 20%. Teóricamente no son consideradas habilidades o funciones gerenciales por lo que las empresas suelen apoyar a fundaciones o contratar personal para realizar éstas actividades, no obstante, estuvieron en su mayoría de acuerdo, lo que no descarta la posibilidad de conocer del área. Para un jefe sería oportuno conocer el aporte a la sociedad que puede dar y la manera de hacerlo, beneficiando de uno u otro modo a la sociedad donde se desenvuelva.

Tabla 13.
Desarrollo social

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
18	8	26,7	16	53,3	6	20	0	0	0	0

4.1.2.11 Finanzas

Un área vital para los gerentes es la administrativa financiera, la cual es de particular interés en la economía de las organizaciones ya que permite llevar controles y correctos manejos de los recursos presentes. La rama contable puede estar a cargo de un contador, inclusive externo, sin embargo cualquier contratiempo o falla puede alterar el adecuado funcionamiento de la empresa y puede ocasionar serios conflictos a un gerente general, por lo que el conocimiento del área puede evitar sanciones, cierres forzosos, despidos, entre otros. Tal como la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) señala que el financiamiento y la contraloría son las dos funciones del dominio financiero de un gerente, por lo que en la tabla 14 se evidencia que el 86,7% de los encuestados estuvieron definitivamente de acuerdo con que es necesario formarse en el área.

Tabla 14.
Finanzas

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
19	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0

4.1.2.12 Producción

En la tabla 15 se muestra que la producción a pesar de presentar un 80% definitivamente de acuerdo contó con 20% de indecisión, en discrepancia con la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) que indica que la producción:

producto, procesos, abastecimiento y calidad, también es un área de dominio gerencial. Es posible que a nivel jerárquico la producción sea manejada por un gerente operacional según el tipo de empresa, no obstante, como gerente general se debe tener un conocimiento técnico que le permita opinar, girar instrucciones, auditar, entre otras actividades inherentes.

Tabla 15.
Producción

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
20	24	80	0	0	6	20	0	0	0	0

4.1.2.13 Contratos

La elaboración y evaluación de contratos reflejada en la tabla 16 presentó un 53,3% de encuestados definitivamente de acuerdo. La Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) indica que áreas como abastecimiento y compras son funciones gerenciales, y es bien sabido que las mismas ameritan del manejo de contratos según el tipo de organización. Cabe destacar, que en las empresas suelen contratar personal para éstas funciones razón por la cual los encuestados posiblemente no mostraron alto interés, pero es indispensable que el responsable tenga cierto conocimiento.

Tabla 16.
Contratos

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
21	16	53,3	14	46,7	0	0	0	0	0	0

4.1.2.14 Ahorro energético.

Es bien sabido que en Venezuela el ahorro energético se encuentra en campañas publicitarias y que existe formación en el tema, sin embargo, el hecho de que la energía no es tan costosa como en otras partes del mundo y las instituciones públicas respectivas manejan campañas de adiestramiento es posible que los encuestados no lo consideraran de gran interés para la formación extracurricular, tal como se muestra en la tabla 17 donde el 66,7% estuvo definitivamente de acuerdo, un 30% de acuerdo y un 3,33% indeciso. Es relevante mencionar, que el ahorro energético no es teóricamente una función gerencial, pero a fin de cuentas es el gerente general quien rinde cuentas a las instituciones relacionadas, así exista un departamento para su control.

Tabla 17.
Ahorro energético

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
22	20	66,7	9	30	1	3,33	0	0	0	0

4.1.2.15 Archivo

La organización y búsqueda de información en archivos tampoco presentó gran interés para los encuestados. En la tabla 18 se observa que un 40% estuvo definitivamente de acuerdo, un 40% de acuerdo y un 20% indeciso. Ésta respuesta puede ser consecuencia de considerar que son organizados y que no ameritan a priori formación en el área, sin embargo, algunas empresas inclusive manejan gerencias y/o departamentos para tal fin como por ejemplo gestión de archivos u organización y métodos, controlando de manera organizada la empresa y su documentación, archivos muertos, entre otros. Teóricamente no se califica como función gerencial, pero es crucial para la permanencia en el tiempo de las empresas, ya que forma parte de una de las etapas de la administración.

Tabla 18.
Archivo

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
23	12	40	12	40	6	20	0	0	0	0

4.1.2.16 Bienes

El manejo de bienes muebles e inmuebles como se muestra en la tabla 19, presentó 26,7% de los encuestados definitivamente de acuerdo, un 53,3% de acuerdo y un 20% indeciso. Al igual que el ítem anterior, los participantes no mostraron gran interés en la formación para el control de bienes, quizá porque en las empresas suelen tener un departamento para esto, pero como gerente general debe conocer las técnicas utilizadas para el control de los mismos a fin de evitar pérdidas o daños.

Tabla 19.
Bienes

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
24	8	26,7	16	53,3	6	20	0	0	0	0

4.1.2.16 Mercadotecnia

Los encuestados consideraron la mercadotecnia: estudio de mercado, logística, ventas y comercialización, ya que estuvieron en 86,7% definitivamente de acuerdo con que era necesaria la formación en el tema tal como se muestra en la tabla 20. Un adecuado dominio del mercado puede permitir a una empresa progresar, mantenerse o hundirse, porque los estudios realizados y acciones tomadas determinan el rumbo de la misma. La Universidad Autónoma de Guadalajara (2011) refleja que la mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear

productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización, siendo un área de dominio elemental para un gerente.

Tabla 20.
Mercadotecnia

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
25	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0

4.1.2.17 Inventarios

En la tabla 21 se refleja la respuesta de la encuesta respecto a la elaboración y control de inventarios físicos y digitales, donde indicaron en 66,7% estar definitivamente de acuerdo y 33,3% de acuerdo con que era necesaria la formación. Los gerentes quizá presenten ciertos conocimientos y no sea tan apremiante la necesidad formativa como la mostrada para otros ítems, sin embargo, como representante de una empresa es el responsable de los inventarios, pérdidas y/ mermas, tal como lo señala la Universidad Autónoma de Guadalajara (2011).

Tabla 21.
Inventarios

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
26	20	66,7	10	33,3	0	0	0	0	0	0

4.1.2.18 Informática

El resultado del ítem manejo de Microsoft Office, internet, Softwares comunes, Windows y redacción de informes gerenciales resumido en el indicador informática se muestra en la tabla 22. Puede observarse que el 100% de los encuestados estuvo

4.1.2.20 Normas ISO

La necesidad de conocer sobre normas ISO, Lean Management, calidad y mejora continua presentó un 73,3% definitivamente de acuerdo como se muestra en la tabla 24. En el caso del manejo de normas internacionales y enfoque de calidad, podría ampliar el campo de acción de la organización y de su responsable. No se considera una habilidad o función gerencial en forma explícita o teórica, pero suele ser requisito para ocupar o mantenerse en el cargo según el alcance de la organización.

Tabla 24.
Normas ISO

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
29	22	73,3	8	26,7	0	0	0	0	0	0

4.1.3 Modalidad de estudio

Respecto a la modalidad de estudio resultó ser de interés principalmente el Blended Learning que es el modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial (Mariño, 2006), estando un 86,7% definitivamente de acuerdo como se muestra en la tabla 25. Mientras las modalidades semi-presencial, en línea y presencial, presentaron menos del 50% en el orden descendente presentado. Lo anterior refleja la necesidad de adaptar la modalidad de estudio de cada actividad formativa según la complejidad del contenido, la disposición de los participantes y del facilitador, a fin de llegar al objetivo de la propuesta.

Tabla 25.
Modalidad de estudio

Ítem	Definitivamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		Endesacuerdo		Definitivamente endesacuerdo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
30	12	40	12	40	6	20	0	0	0	0
31	14	46,7	16	53,3	0	0	0	0	0	0
32	14	46,7	16	53,3	0	0	0	0	0	0
33	26	86,7	4	13,3	0	0	0	0	0	0

En la figura 2 puede observarse la respuesta promedio por ítem de los maestrandos y magísteres, las cuales se asemejan a la investigación de Morantes (2016) quien diseñó el plan de formación gerencial dirigido a mejorar el desempeño laboral de los Jefes de Plantas de Silos de la Corporación C.A.S.A., cuyas necesidades coinciden en: calidad, control interno (auditorías), planeación (presupuestos), dirección (manejo de personal), tecnología (office) y gestión financiera. Cabe destacar que las áreas menos solicitadas presentaron como respuesta promedio “De acuerdo”, lo que indica que es posible que se amerite de un segundo plan de formación con el contenido que no se incluye en el presente, no obstante, sería pertinente realizar una segunda encuesta al finalizar la aplicación del plan propuesto para garantizar que la demanda sea suficiente para la modificación y/o actualización del mismo.

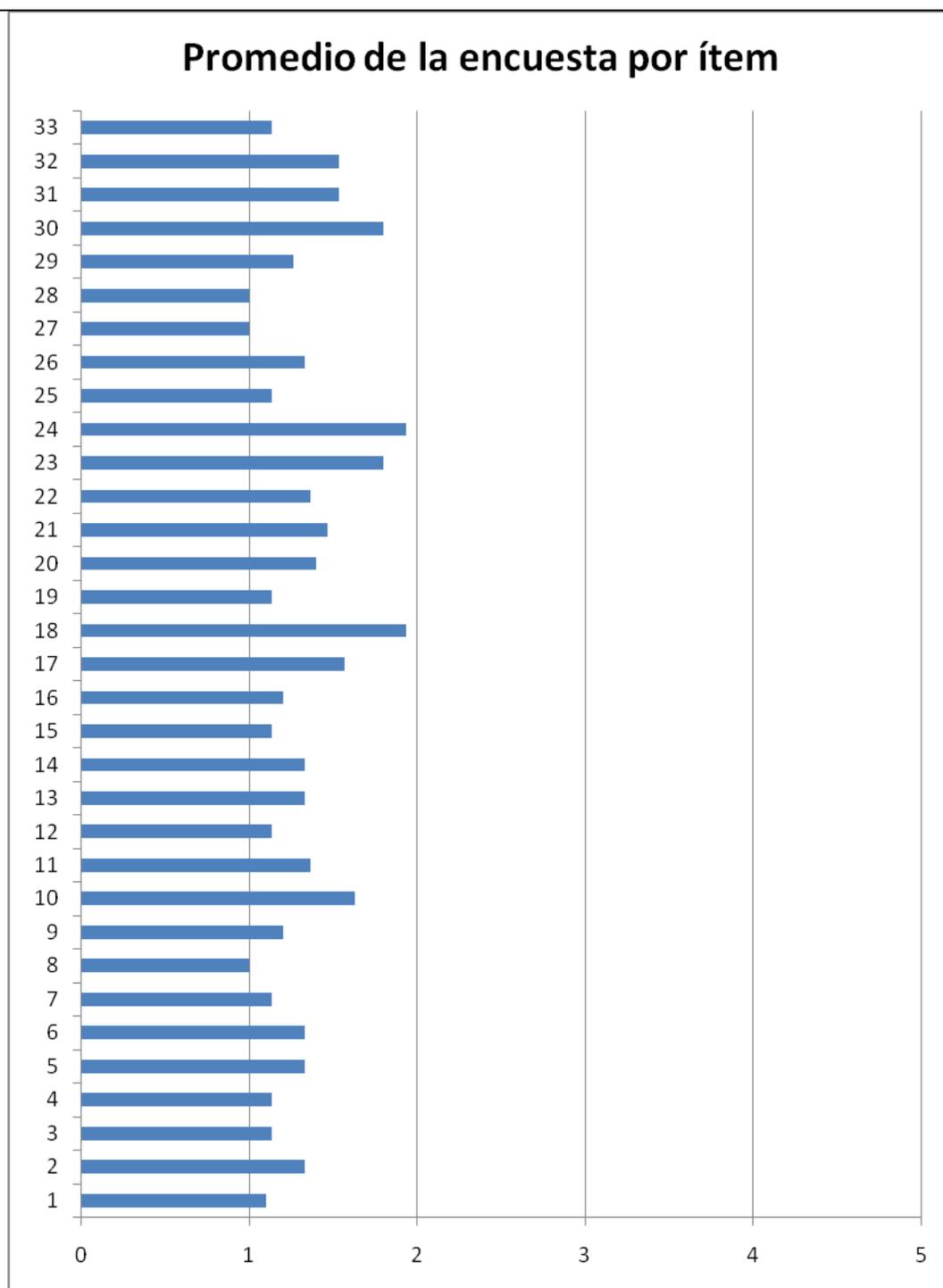


Figura 2. Necesidades formativas promedio de los maestrandos y magísteres

4.2 DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN BASADO EN LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTERES EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

En la tabla 2 se muestran los resultados del cuestionario con los ítems ordenados por ranking de prioridad a fin de determinar los temas con más demanda para incluirlos dentro del plan de formación a diseñar. Respecto a las necesidades formativas se observa como las áreas financieras, administrativas se encuentran en los primeros puestos del ranking de prioridad, dejando al final las dimensiones generalmente orientadas a otras profesiones o cargos, como es el caso de seguridad, bienes, entre otras. Dicho orden permitió seleccionar los temas del plan de formación, realizando un corte transversal en el ranking donde la suma de los módulos alcanzó las 200 horas. Los módulos estaban previamente asignados a los ítems del cuestionario. Cabe destacar que las áreas formativas ubicadas al final de la lista fueron en promedio las menos seleccionadas, no obstante, estuvieron de acuerdo con que eran necesarias.

En cuanto a la modalidad de estudio, los encuestados seleccionaron principalmente el Blended Learning (selección de los medios adecuados para cada necesidad educativa), por tanto, el plan de formación se concentró en la mencionada modalidad, a diferencia del caso de Morantes (2016) donde la modalidad de estudio seleccionada fue en línea y se comprobó que era viable su aplicación.

Tabla 26.

Ranking de necesidades formativas promedio de los maestrandos y magísteres

N°	Ítem	Promedio	Escala	Respuesta promedio
1	Es necesaria la formación extracurricular para los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general	1,1	1	Definitivamente de acuerdo
2	Es necesario diseñar un plan de formación extracurricular completo para los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general	1,33	1	Definitivamente de acuerdo
3	Estoy interesado (a) en participar en formación extracurricular	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
Es necesaria la formación en:				
8	Estadística, planificación y formulación presupuestaria	1	1	Definitivamente de acuerdo
27	Manejo de Microsoft Office, internet, Softwares	1	1	Definitivamente de acuerdo

	comunes, Windows y redacción de informes gerenciales			
28	Comunicación y lectura básica en otros idiomas	1	1	Definitivamente de acuerdo
4	Planificación, gestión, realización y presentación de resultados de inspecciones y de auditorías administrativas y financieras	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
7	Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
12	Resolución de conflictos laborales	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
15	Motivación y Liderazgo	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
19	Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
25	Mercadotecnia: estudio de mercado, logística, ventas y comercialización	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
9	Optimización de documentos y procesos	1,2	1	Definitivamente de acuerdo
16	Ética profesional	1,2	1	Definitivamente de acuerdo
29	Normas ISO y Lean Management, calidad y mejora continua	1,27	1	Definitivamente de acuerdo
5	Leyes venezolanas y redacción de documentos de tipo legal	1,33	1	Definitivamente de acuerdo
6	Salud ocupacional, declaración de enfermedades ante INPSASEL y manejo de discapacidades	1,33	1	Definitivamente de acuerdo
13	Leyes venezolanas y procedimientos para la seguridad física	1,33	1	Definitivamente de acuerdo
14	Leyes venezolanas y conceptualización de la salud, seguridad, ergonomía, higiene y ambiente laboral	1,33	1	Definitivamente de acuerdo
26	Elaboración y control de inventarios físicos y digitales	1,33	1	Definitivamente de acuerdo
11	Técnicas de seguridad de la información, registros y correspondencia	1,37	1	Definitivamente de acuerdo
22	Consumo y ahorro energético	1,37	1	Definitivamente de acuerdo
20	Producción: producto, procesos, abastecimiento y calidad	1,4	1	Definitivamente de acuerdo
21	Elaboración y evaluación de contratos	1,47	1	Definitivamente de acuerdo
17	Comunicación oral y escrita efectiva	1,57	2	De acuerdo
10	Manejo de correo, redes, equipos tecnológicos y automatización	1,63	2	De acuerdo
23	Organización y búsqueda de información en archivos	1,8	2	De acuerdo
18	Gestiones y estrategias para la promoción y desarrollo social	1,93	2	De acuerdo
24	Manejo de bienes muebles e inmuebles	1,93	2	De acuerdo
La formación extracurricular debería ser:				
33	Blended Learning (selección de los medios adecuados para cada necesidad educativa)	1,13	1	Definitivamente de acuerdo
31	Semi-presencial	1,53	2	De acuerdo
32	En línea	1,53	2	De acuerdo
30	Presencial	1,8	2	De acuerdo

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA

El área de postgrado de la UNELLEZ ofrece la Maestría en Administración Mención Gerencia General, la cual presenta un carácter amplio adaptable a todas las posibles áreas gerenciales, no obstante, debido a éste carácter general, se hizo necesario diagnosticar cuáles eran las áreas formativas donde los maestrandos y magísteres de la carrera ameritaban formación extracurricular. A través del diagnóstico se pudo conocer las necesidades formativas de los mencionados profesionales, generando un plan de formación extracurricular dirigido a la maestría.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de formación extracurricular a los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general con el fin de proporcionarles conocimientos, técnicas y herramientas de acciones gerenciales que permitan mejorar el perfil profesional y aumentar los ingresos para el área de postgrado de la UNELLEZ.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Consolidar las necesidades formativas de los maestrandos y magísteres en Administración Mención Gerencia General en un plan de formación extracurricular a fin de ofrecer un compendio de cursos planificado.

-Incentivar a los maestrandos y magísteres en Administración Mención Gerencia General a participar en el plan de formación extracurricular, con el fin de mejorar su perfil profesional y generar ingresos a la universidad.

-Familiarizar a los participantes y docentes del plan de formación con la modalidad de estudio Blended Learning a fin de ir en busca de la inclusión de diferentes herramientas de aprendizaje.

-Establecer mecanismos de actualización del plan de formación a fin de que perdure en el tiempo.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Las necesidades formativas de los maestrandos y magísteres en Administración Mención Gerencia General han sido diagnosticadas, siendo evidente el deseo de superación profesional. Lo anterior indica la importancia de proponer un plan de formación extracurricular (que no forme parte de la carrera, ni conduzca a grado académico), que sea acreditable y que permita consolidar un compendio planificado de cursos, pudiendo el profesional inscribirse en el que considere necesario para el enriquecimiento profesional. La universidad cuenta con personal calificado para asumir el reto del plan propuesto.

5.4 PLAN DE FORMACIÓN EXTRACURRICULAR PARA LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL DE LA UNELLEZ SAN CARLOS

5.4.1 Participantes

El plan de formación está dirigido a maestrandos y magísteres en Administración Mención Gerencia General, no obstante, pueden inscribirse otros interesados en adquirir los conocimientos.

5.4.2 Modalidad

Se dará prioridad a la modalidad Blended Learning, es decir, pueden combinarse todas las modalidades formativas a fin de que el participante adquiera adecuadamente los conocimientos, se promueva la disminución de costos y familiarización con herramientas tecnológicas. El plan de formación presenta una modalidad recomendada, sin embargo es modificable según necesidades de cada módulo en particular, siempre y cuando se garantice el Blended Learning.

5.4.3 Tiempo de duración

El plan de formación extracurricular está diseñado por unidades divididas en módulos, que en suma alcanzan las 200 horas académicas, cantidad de horas empleadas para los diplomados. Cada módulo consta de 8 horas académicas y se

corresponde a un curso. El participante podrá inscribirse en el curso que requiera o participar ininterrumpidamente y adquirir las 200 horas de formación gerencial.

5.4.4 Contenido programático

En la tabla 4 se muestra el contenido general del plan de formación propuesto, se describen el nombre de las unidades y módulos.

Tabla 27.

Contenido programático del plan de formación extracurricular

N°	NOMBRE UNIDAD	N°	MÓDULO	HORAS	
1	Estadística, planificación y formulación presupuestaria	1	Planificación y formulación presupuestaria	8	
		2	Estadística básica	8	
		3	Informática aplicada	8	
2	Manejo de Microsoft office, internet, softwares comunes, Windows y redacción de informes gerenciales	4	Redacción de informes gerenciales	8	
3		5	Inglés instrumental	8	
	Comunicación y lectura básica en otros idiomas	6	Portugués instrumental	8	
4		7	Auditorías administrativas y financieras	8	
	Planificación, gestión, realización y presentación de resultados de inspecciones y de auditorías administrativas y financieras	8	Técnicas de inspección	8	
		9	Planificación y gestión de inspecciones	8	
5		10	Reclutamiento y selección de personal	8	
		11	Bienestar social y capacitación	8	
	Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano	12	Clasificación y remuneración de cargos	8	
		13	Psicología laboral	8	
		14	Lean management, calidad y mejora continua	8	
6	Resolución de conflictos laborales	15	Resolución de conflictos laborales	8	
7	Motivación y liderazgo	16	Motivación y liderazgo	8	
8	Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	17	Finanzas	8	
		18	Órdenes de pago	8	
		19	Tributos	8	
		20	Contabilidad	8	
		21	Ejecución presupuestaria	8	
		22	Facturación	8	
		23	Cobranzas	8	
		24	Compras y almacén	8	
9		Mercadotecnia: estudio de mercado, logística, ventas y comercialización	25	Mercadotecnia	8
				200 horas	

Los detalles del plan de formación se muestran en las tablas 5 a la 16.

Tabla 28.

Unidad 1. Estadística, planificación y formulación presupuestaria

Nº	Unidad	Nº	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	Ítem	Ranking
1	Estadística, planificación y formulación presupuestaria	1	Planificación y formulación presupuestaria	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Formulación y planificación de un presupuesto	8	1
				Formulación presupuestaria	Práctica	Ejemplos	Presencial				
				Planificación presupuestaria							
				Referencias legales	Interpretación de contenido						
		2	Estadística básica	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Cálculos estadísticos básicos		
Aplicaciones	Ejemplos			Presencial							

Tabla 29.

Unidad 2. Manejo de Microsoft office, internet, softwares comunes, Windows y redacción de informes gerenciales

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
2	Manejo de microsoft office, internet, softwares comunes, Windows y redacción de informes gerenciales	3	Informática aplicada	Microsoft office avanzado	Práctica	Audiovisual	En línea	8	Ejercicios reales avanzados	27	2
				Internet							
				Softwares comunes							
				Windows							
		4	Redacción de informes gerenciales	Informes técnicos, de gestión y formas de presentación	Práctica	Guía	En línea	8	Elaboración de informe de gestión		
				Recolección, clasificación, procesamiento y comunicación de la información							
				Análisis e interpretación de los procesos de elaboración de informes de gestión y resultados							
			Elaboración de informes eficaces de gestión								

Tabla 6.
Unidad 30. Comunicación y lectura básica en otros idiomas

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
3	Comunicación y lectura básica en otros idiomas	5	Inglés instrumental	Elementos básicos	Práctica	Audiovisual	En línea	8	Ejercicios manuscritos y audios	28	3
				Relaciones interpersonales							
				Técnicas básicas de lectura de textos							
				Herramientas de traducción							
		6	Portugués instrumental	Elementos básicos	Práctica	Audiovisual	En línea	8	Ejercicios manuscritos y audios		
				Relaciones interpersonales							
				Técnicas básicas de lectura de textos							
				Herramientas de traducción							

Tabla 31.

Unidad 4. Planificación, gestión, realización y presentación de resultados de inspecciones y de auditorías administrativas y financieras

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
4	Planificación, gestión, realización y presentación de resultados de inspecciones y de auditorías administrativas y financieras	7	Auditorías administrativas y financieras	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro	4	4
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Normativas			Aplicación práctica de auditoría		
				Procedimiento de auditoría	Práctica	Guía					
				Redacción de informe final	Práctica	Formato					
		8	Técnicas de inspección	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Normativas			Aplicación práctica de inspección		
				Técnicas de inspección y recomendaciones	Práctica	Formato					
				Presentación de resultados	Práctica	Formato					
		9	Planificación y gestión de inspecciones	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Normativas			Aplicación práctica de planificación de inspecciones		
				Planificación de inspecciones	Práctica	Ejemplo					
				Logística de inspecciones	Práctica	Ejemplo					

Tabla 32.

Unidad 5. Módulos 10-12.Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
5	Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano	10	Reclutamiento y selección de personal	Consideraciones básicas	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro	7	5
				Procedimientos		Guía	En línea				
				Evaluaciones para reclutamiento	Práctica	Formatos	Presencial		Diseño de formatos para reclutamiento		
				Selección de personal	Práctica	Ejemplos	Presencial		Estudio de casos		
		11	Bienestar social y capacitación	Consideraciones básicas	Interpretación de contenido	Guía	En línea	8	Participación en el foro		
				Permisos y reposos	Práctica	Ejemplos			Seguimiento de reposos y permisos		
				Pasantías	Práctica	Ejemplos			Diseño de plan de formación de pasante		
				Talento humano y gestión del conocimiento	Interpretación de contenido	Artículos científicos			Redacción de artículo científico		
		12	Clasificación y remuneración de cargos	Nómina	Práctica	Formulario	Presencial	8	Cálculo de nómina		
				Cálculo de prestaciones sociales	Práctica	Formulario	Presencial		Cálculo de prest. Soc.		
				Funciones	Práctica	Guía	En línea		Redacción de funciones		
				Organización de personal	Práctica	Guía	En línea		Participación en el foro		

Tabla 33.

Unidad 5. Módulos 13-14.Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
5	Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano	13	Psicología laboral	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Artículos científicos	En línea	8	Redacción de artículo científico	7	5
				Tendencias gerenciales aplicadas en psicología industrial, laboral y neuromagnament							
				Comunicación organizacional y manejo del cambio							
				Resiliencia y equipos de trabajo de alto desempeño							
		14	Lean management, calidad y mejora continua	Filosofía lean management y limitantes de la productividad	Interpretación de contenido	Artículos científicos	En línea	8	Redacción de artículo científico		
				Conocimiento, gestión y mapeo de procesos de producción y servicio							
				Herramientas y técnicas lean para la mejora continua y la calidad							
Control estadístico de procesos											

Tabla 34.

Unidad 6.Resolución de conflictos laborales

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
6	Resolución de conflictos laborales	15	Resolución de conflictos laborales	Autoestima	Interpretación de contenido y compartir de experiencias	Power point	En línea	8	Participación en las actividades y resolución de un conflicto laboral	12	6
				Relaciones interpersonales							
				Estrategias de negociación							
				Risoterapia							

Tabla 35.

Unidad 7.Motivación y liderazgo

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
7	Motivación y liderazgo	16	Motivación y liderazgo	Seguridad propia	Interpretación de contenido y compartir de experiencias	Power point	En línea	8	Participación en foro	15	7
				Valores							
				Visión-prosperidad							
				Líder							

Tabla 36.

Unidad 8. Módulos 17-19. Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén

N°	UNIDAD	N°	MÓDULO	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DE APOYO	MODALIDAD RECOMENDADA	HORAS	TIPO DE EVALUACIÓN	N°	RANKING
8	Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	17	Finanzas	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro	19	8
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar cálculos financieros reales		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				
		18	Órdenes de pago	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar órdenes de pago		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				
		19	Tributos	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar cálculos de tributos		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				

Tabla 37.

Unidad 8. Módulos 20-22. Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén

N°	UNIDAD	N°	MÓDULO	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DE APOYO	MODALIDAD RECOMENDADA	HORAS	TIPO DE EVALUACIÓN	N°	RANKING
8	Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	20	Contabilidad	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro	19	8
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar cálculos contables reales		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				
		21	Ejecución presupuestaria	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar ejecución presupuestaria		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				
		22	Facturación	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar facturación		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				

Tabla 38.

Unidad 8. Módulos 23-24. Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén

N°	UNIDAD	N°	MÓDULO	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DE APOYO	MODALIDAD RECOMENDADA	HORAS	TIPO DE EVALUACIÓN	N°	RANKING
8	Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén	23	Cobranzas	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro	19	8
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar cálculos de cobranzas		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				
		24	Compras y almacén	Conceptos básicos	Interpretación de contenido	Power point	En línea	8	Participación en el foro		
				Referencias legales	Interpretación de contenido	Leyes	En línea				
				Cálculos básicos	Práctica	Formulario	Presencial		Realizar compra y organización de almacén		
				Aplicaciones		Ejemplos	Presencial				

Tabla 39.

Unidad 9. Mercadotecnia: estudio de mercado, logística, ventas y comercialización

N°	Unidad	N°	Módulo	Contenido	Estrategia didáctica	Material de apoyo	Modalidad recomendada	Horas	Tipo de evaluación	N°	Ranking
9	Mercadotecnia: estudio de mercado, logística, ventas y comercialización	25	Mercadotecnia	Investigación de mercados	Teórica/práctica	Power point	En línea	8	Estudio de mercado	25	9
				Planeación y desarrollo de productos		Guía					
				Distribución y logísticas							
				Costos, ventas, comunicación							

5.4.5 Divulgación e incentivo a la participación en el plan de formación

Para alcanzar la inscripción masiva de participantes en el plan de formación, se deberá realizar divulgación del mismo a través de las carteleras de postgrado y las redes sociales, ya sea correo electrónico, whatsapp, mensajes de texto, facebook, instagram, entre otros medios. Además de dará certificado de aprobación o asistencia al curso según sea o no evaluado el mismo, a fin de que el participante, pueda incluir la experiencia en su síntesis curricular, mejorando su perfil profesional.

5.4.6 Actualización del plan de formación

Para mantener actualizado el contenido programático y las modalidades de estudio se llevará a cabo una encuesta de manera periódica que permita conocer los cambios a realizar. Al finalizar cada cohorte del plan de formación se le presentará el cuestionario de diagnóstico a fin de realizar los ajustes necesarios. El cuestionario podrá modificarse para incluir nuevas áreas formativas.

5.4.7 Validación de la propuesta

Se entregó la propuesta para evaluación al grupo de expertos seleccionados del biograma básico realizado. Dichos jueces reportaron su opinión en el cuestionario aplicado cuyo coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,86 siendo su correlación Muy Fuerte y su confiabilidad Muy Alta según Corral (2009). En la tabla 17 se muestra la opinión de los jueces sobre el plan de formación propuesto.

Se puede observar como la totalidad de expertos indicaron estar definitivamente de acuerdo con que la propuesta es clara y precisa, así como también en que les gustaría que se aplique en su totalidad. Además estuvieron definitivamente de acuerdo (57,1%) y de acuerdo (42,9%) con que brinda las herramientas para aplicarla y que se adapta a las necesidades. En cuanto a la viabilidad de la propuesta la respuesta estuvo fragmentada estando definitivamente de acuerdo (42,9%), de acuerdo (42,9%) e indeciso (14,2%) representando a uno de los jueces.

De manera gráfica puede observarse en la figura 5 que los jueces expertos dieron validez a la propuesta estando definitivamente de acuerdo y de acuerdo en la mayoría de los ítems, sin embargo, sería prudente realizar un censo para verificar la matrícula promedio o en su defecto establecer un mínimo de inscritos para ofertar cada curso a fin de evitar pérdidas económicas a la universidad.

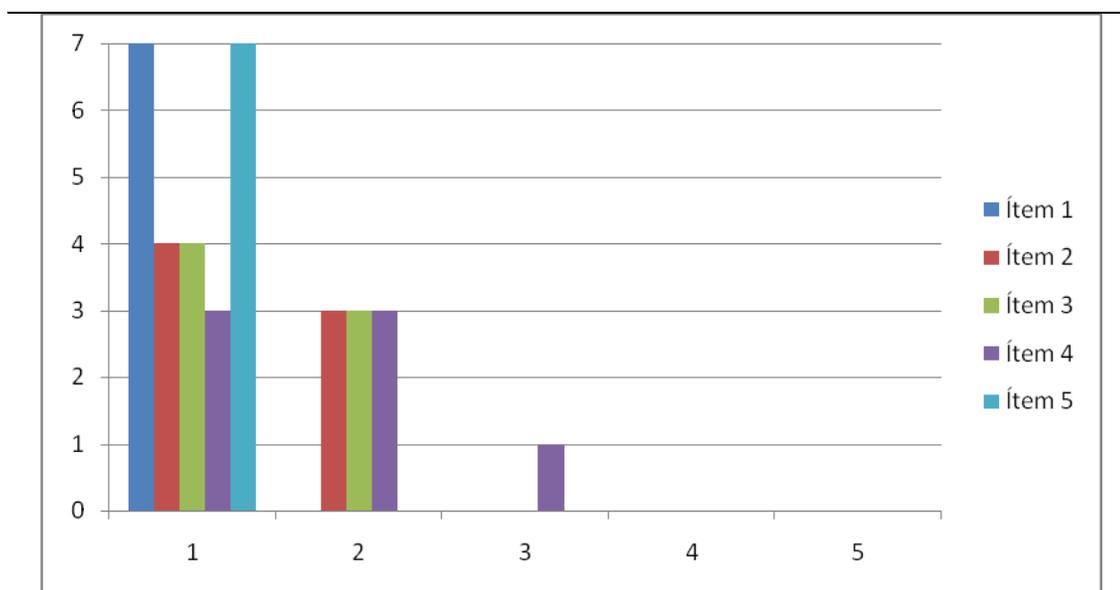


Figura 3. Opinión de los expertos en frecuencia por ítem

Del mismo modo, en la figura 6 se evidencia que una sola respuesta presentó indecisión siendo la relacionada con la viabilidad de la propuesta, no obstante, la mayoría de los jueces para el mismo ítem indicaron aprobación, por tanto, no se considera un efecto negativo para el plan de formación, más se tomará en cuenta para la planificación de la misma. En líneas generales los expertos opinaron estar definitivamente de acuerdo y de acuerdo con la propuesta, por lo que es válida para la aplicación total.

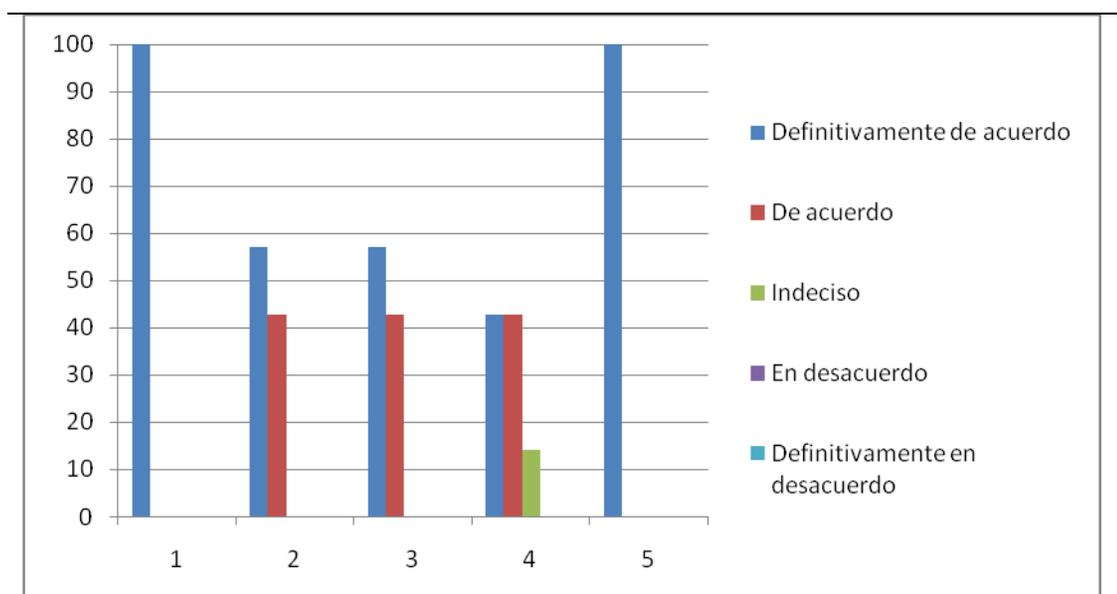


Figura 4. Opinión de los expertos en porcentaje por ítem

5.5 APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO DEL PLAN DE FORMACIÓN

La prueba piloto se realizó a través de la aplicación parcial de la unidad 2 Manejo de Microsoft office, internet, softwares comunes, Windows y redacción de informes gerenciales, módulo 3 Informática aplicada, siendo parte del curso Excel Integral facilitado en las instalaciones del área de postgrado de la UNELLEZ, con asistencia de 48 participantes entre maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general y profesionales de otras áreas.

El curso estuvo orientado al manejo y usos de la herramienta Excel, comandos básicos y avanzados a fin de mejorar el perfil profesional de los asistentes. De la experiencia de la prueba piloto se recomienda que el plan de formación esté dirigido específicamente a los profesionales en estudio, es decir, si se inscriben profesionales de otras áreas deberán considerar que el curso estará orientado para gerentes generales, a fin de garantizar el propósito de la propuesta presentada. Adicionalmente, ya que la prueba piloto fue presencial, se debe tomar en cuenta la modalidad Blended Learning como prioridad para despertar interés en los participantes y promover el uso de herramientas tecnológicas.

5.6 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA PRUEBA PILOTO DEL PLAN DE FORMACIÓN EXTRACURRICULAR SOBRE LA OPINIÓN DE LOS MAESTRANDOS Y MAGÍSTERES EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

Una vez presentada la propuesta y realizada la prueba piloto, se entregó el cuestionario a los participantes cuyo coeficiente Alfa de Cronbach de 0,91 siendo su correlación Muy Fuerte y su confiabilidad Muy Alta según Corral (2009). En la tabla 3 se muestra la opinión dada por los participantes de la prueba piloto en el cuestionario respecto al plan de formación.

Tabla 41.
Opinión de los participantes de la prueba piloto respecto al plan de formación

n°	Ítem	1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La propuesta se adapta a las necesidades de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general	12	80	0	0	3	20	0	0	0	0
2	La modalidad de estudio es la adecuada	11	73,3	1	6,7	3	20	0	0	0	0
3	Es viable	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Servirá de apoyo económico para UNELLEZ postgrado	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Evita la migración (en cuanto a formación adicional) de los maestrandos y egresados de la carrera a otros centros de estudio	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Permite mejorar el currículo de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general	13	86,7	2	13,3	0	0	0	0	0	0
7	Puede aplicarse a otras maestrías	12	80	3	20	0	0	0	0	0	0
8	Me gustaría que se aplique en su totalidad	11	73,3	2	13,3	2	13,3	0	0	0	0
9	Si dan inicio al Plan de Formación participaré activamente	11	73,3	2	13,3	2	13,3	0	0	0	0

Puede observarse como el 80% de los encuestados indican que la propuesta se adapta a las necesidades de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general, mientras el 20% se mostró indeciso, esto posiblemente se deba a la mínima diferencia entre las respuestas del diagnóstico, ya que todas áreas formativas las consideraron necesarias, sin embargo, unas más que otras (ranking). De igual forma, el 80% estuvo definitivamente de acuerdo y de acuerdo con que la modalidad de estudio Blended Learning es la adecuada, mientras el 20% se mostró indeciso. Por otra parte, la totalidad de encuestados opinaron que la propuesta es viable, servirá de apoyo económico a la UNELLEZ y evita la migración a otros centros de estudio.

En cuanto al perfil profesional, el 100% estuvo definitivamente de acuerdo y de acuerdo con que la propuesta mejora el currículo de los participantes, así como que también puede aplicarse a otras maestrías. Respecto a la aplicación definitiva del plan de formación extracurricular el 13,3% se mostró indeciso en cuanto a si debería aplicarse en su totalidad y si participarían activamente, sin embargo, el resto estuvieron de acuerdo y definitivamente de acuerdo, lo que sugiere que podría ponerse en marcha la propuesta.

En la figura 3 se evidencia la respuesta por frecuencia por ítem, haciendo constar que al menos 11 de los 15 encuestados estuvieron definitivamente de acuerdo con la propuesta, que entre 1 y 3 estuvieron de acuerdo o indecisos respecto a algunos ítems. Con esto se hace notorio, que la propuesta es aplicable coincidiendo con la figura 4 donde en líneas generales más del 70% de los encuestados estuvo definitivamente de acuerdo con la propuesta.

En vista de las consideraciones anteriores es importante tomar en cuenta para la aplicación definitiva de la propuesta la motivación a los participantes, publicidad y actualización de contenido y modalidad de estudio, información que ha sido incluida en la propuesta y que pueden ser cruciales para garantizar los objetivos de la misma.

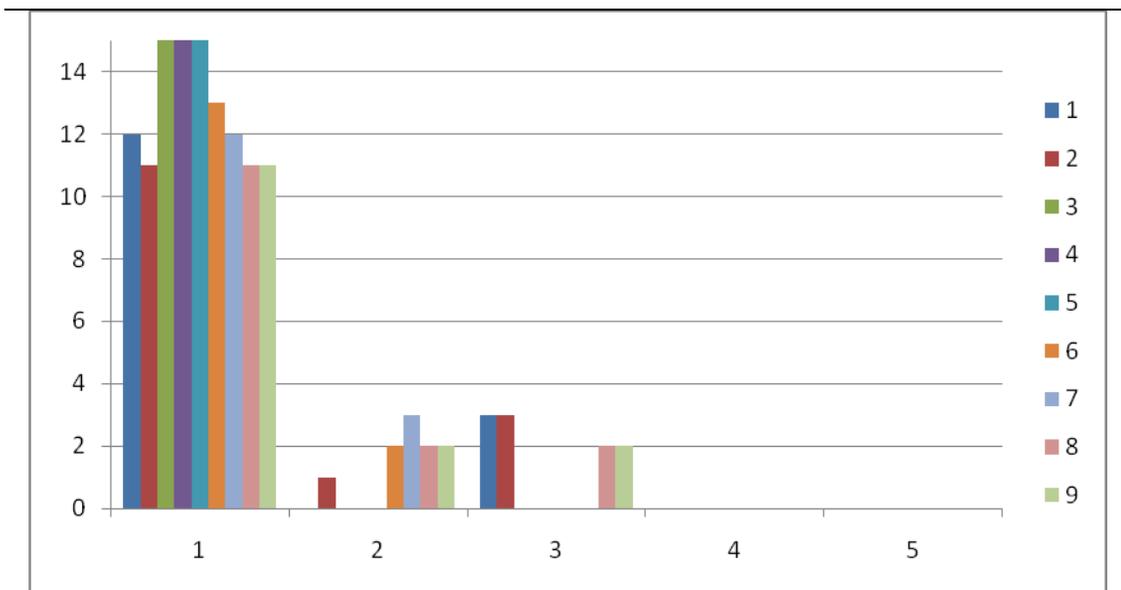


Figura 5. Opinión de los participantes en frecuencia por ítem

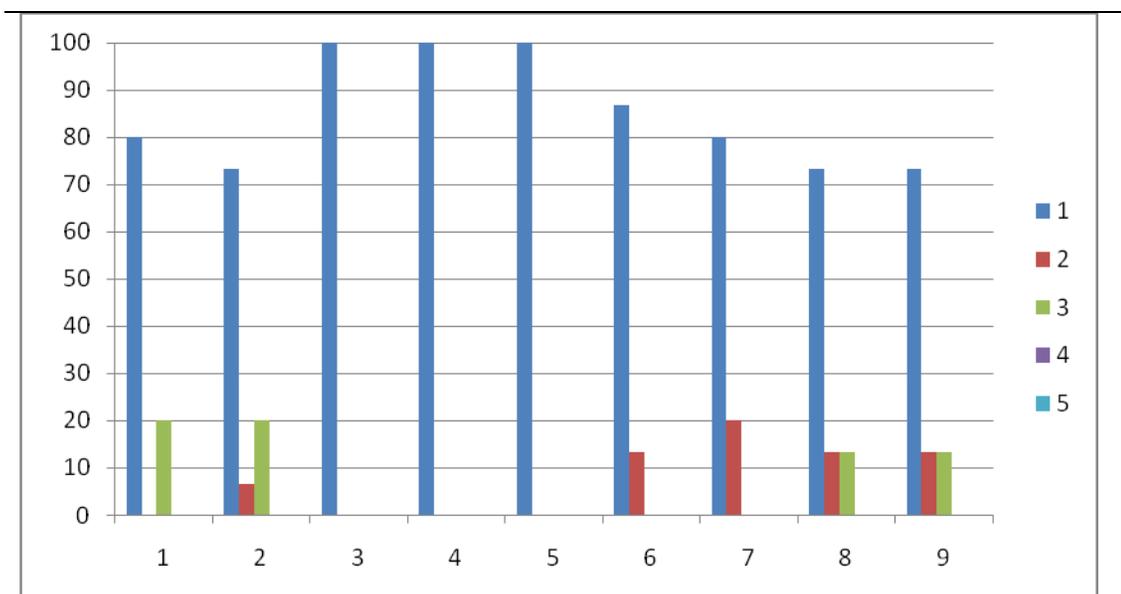


Figura 6. Opinión de los participantes en porcentaje por ítem

5.7 CONCLUSIONES

Las necesidades de formación de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general se centran en las áreas administrativa y financiera, sin embargo, por ser gerentes generales no descartan temas para el aprendizaje mostrando su deseo de crecimiento profesional.

El plan de formación basado en las necesidades específicas de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general constó de áreas como: estadística y presupuestos, informática, idiomas, planificación y auditorías, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia, para un total de 200 horas de formación bajo la modalidad Blended Learning. Se consideró importante la actualización del mismo y la motivación a los participantes para la mejora del perfil profesional como egresados de la UNELLEZ.

La prueba piloto permitió conocer que el plan de formación debe estar dirigido específicamente a los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general a fin de garantizar el propósito del mismo. Además de que se debe tomar en cuenta la modalidad Blended Learning como prioridad. En ésta actividad los profesionales aprendieron Excel integral mejorando su perfil como profesionales e incluyendo nuevos conocimientos que le permitan un mayor desenvolvimiento en el campo laboral.

El plan de formación extracurricular generó un impacto positivo en los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general, quienes estuvieron definitivamente de acuerdo y de acuerdo con la propuesta mostrada e indicaron estar interesados en mejorar su currículo gerencial participando en el plan de formación completo brindado por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

5.8 RECOMENDACIONES

Motivar a la participación en el plan de formación propuesto a través de publicidad, certificados, entre otros, a fin de atraer la mayor cantidad de inscritos y garantizar la matrícula mínima.

Exigir una matrícula mínima para hacer efectivo cada curso a fin de no generar pérdidas económicas a la universidad.

Actualizar periódicamente a través de la encuesta con el cuestionario aplicado en ésta investigación y modificando el plan de formación de ser necesario para que perdure en el tiempo.

Considerar que los maestrados y magísteres en administración mención gerencia general no descartan posibilidades de aprendizaje entre los temas ofrecidos en el cuestionario, por tanto, en las actualizaciones se pueden incluir nuevos temas según la experiencia que se obtenga de la primera aplicación total.

Evaluar la posibilidad de avalar el plan formación extracurricular propuesto como un diplomado en gerencia general.

Evaluar la posibilidad de diseñar planes de formación extracurriculares para las demás maestrías ofertadas por la UNELLEZ.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almenara, R. 2012. Las cualidades básicas de un gerente general exitoso. [Documento en línea]. En: <http://lhh.pe/wp-content/uploads/2012/05/Entrevista-a-Rosario-Almenara-10-05-12.pdf> [Consultado en mayo 27, 2017].
- Aránega, S. 2013. Cuadernos de docencia universitaria. De la detección de las necesidades de formación pedagógica a la elaboración de un plan de formación en la universidad. Universidad de Barcelona. Barcelona, España. [Documento en línea]. En: <http://www.ub.edu/ice/sites/default/files/docs/qdu/25cuaderno.pdf> [Consultado en julio 27, 2017].
- Arias, F. 2006. El proyecto de investigación. 5^{ta} Edición. [Libro en línea]. En [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/202030/Fidias G. Arias El Proyecto de Investigacion 5ta. Edicion-.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/202030/Fidias_G._Arias_El_Proyecto_de_Investigacion_5ta_Edicion-.pdf)[Consultado en julio 28, 2017].
- Azua, A. 2012. Introducción a la administración. [Documento en línea]. En: <http://www.ipesad.edu.mx/repositorio1/BG-B20-8.pdf.pdf> [Consultado en julio 27, 2017].
- Cabero, J. y Llorente, M. 2013. La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación. Sevilla, España. [Documento en línea]. En: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/v7n2/art01.pdf>[Consultado en julio 28, 2017].
- Campora, W. 2012. Programa de formación gerencial dirigido a los directores del municipio escolar Rafael Urdaneta Valencia Estado Carabobo. Carabobo, Venezuela. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela. [Documento en línea]. En: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/933>[Consultado en julio 27, 2017].
- Colegio Príncipe Felipe. 2006. Normas reguladoras de las actividades extracurriculares. Albacete, España. [Documento en línea]. En: <http://ceip-principefelipe.centros.castillalamancha.es/sites/ceip-principefelipe.centros.castillalamancha.es/files/documentos/5%20NORMAS%20REG.%20ACT.%20EXTRACURRIC..pdf> [Consultado en junio 12, 2017].
- Corral, Y. 2009. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Carabobo, Venezuela. [Documento en línea]. En: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>[Consultado en julio 28, 2017].
- Corral, Y. 2010. Diseño de cuestionarios para la recolección de datos. Carabobo, Venezuela. [Documento en línea]. En:

- <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf> [Consultado en julio 28, 2017].
- Durán, L. 2015. Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá, Colombia. [Documento en línea]. En: <https://es.slideshare.net/MaribelGaviria/competencias-y-habilidades-gerenciales-que-debe-desarrollar-un-lder> [Consultado en julio 27, 2017].
- Fernández, C. 2011. Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes. Tesis doctoral. Tecana American University. USA. [Documento en línea]. En: http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf [Consultado en julio 27, 2017].
- García, L. 2006. Técnicas y habilidades directivas. Madrid, España. [Libro en línea]. En: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45122/componente45120.pdf [Consultado en julio 27, 2017].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2006. Metodología de la Investigación. McGRAW HILL INTERAMERICMA EDITORES, SA DE C.V. Iztapalapa, México. Pp. 159-161. [Libro en línea] En: https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf. [Consultado en julio 28, 2017].
- Hurtado, J. 2010. Guía para la comprensión holística de la ciencia. 3^{ra} Edición. [Libro en línea]. En <http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20compresion%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf> [Consultado en julio 28, 2017].
- Mariño, G. y Medina, I. 2009. La administración financiera: una utopía en las microempresas. Bogotá, Colombia. [Documento en línea]. En: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art05.pdf> [Consultado en julio 27, 2017].
- Massa, C. 2015. Metodología para la elaboración de un plan de formación para el profesorado de los grupos de alto rendimiento académico en la Universitat Politècnica de Valencia. Valencia, España. [Documento en línea]. En: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55445/MASSA%20-%20METODOLOG%3%8DA%20PARA%20LA%20ELABORACI%3%93N%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20FORMACI%3%93N%20PARA%20PROFESORADO%20DE%20LOS%20GRUPOS%20DE....pdf?sequence=5> [Consultado en junio 12, 2017].

- Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias. 2011. Necesidades de investigación en Venezuela. En: http://www.coordinv.ciens.ucv.ve/investigacion/coordinv/index/31.01.2011_necesidades_investigacion_mppctii.pdf [Consultado en mayo 27, 2017].
- Morantes, G. 2016. Formación gerencial como estrategia para mejorar el desempeño de los jefes de plantas de la Corporación C.A.S.A, S.A. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Cojedes, Venezuela. [Consultado en julio 27, 2017].
- Moreira, A. 2013. Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de La Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Propuesta de un módulo práctico. Tesis de maestría. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. [Documento en línea]. En: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS%20COMPLETA%20ROSA%20AMELIA%20MOREIRA%20ORTEGA.pdf>[Consultado en julio 27, 2017].
- Sampredro, J. y Arana, A. 2009. El gerente venezolano en perspectiva. Carabobo, Venezuela. [Documento en línea]. En: http://www.glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_El-gerente-venezolano-en-perspectiva_Sampredro-y-Arana.pdf [Consultado en mayo 27, 2017].
- Sara de la Rosa Saá. 2012. Análisis estadístico comparativo de tres escalas de valoración: likert, fuzzy-likert y fuzzy de respuesta libre. Tesis Maestría. Universidad de Oviedo. Asturias, España. [Documento en línea]. En: https://www.google.co.ve/?client=firefox-b#q=universidad+de+oviedo&gfe_rd=cr [Consultado en julio 28, 2017].
- Schuster, A., Puente, M., Andrada, O. y Maiza, M. 2013. La metodología cualitativa, herramienta para investigar los fenómenos que ocurren en el aula. La investigación educativa. Universidad Nacional de Catamarca. Catamarca, Argentina. [Documento en línea]. En: <http://www.exactas.unca.edu.ar/riecyt/VOL%204%20NUM%202/TEXTO%207.pdf>[Consultado en julio 28, 2017].
- Universidad Autónoma de Guadalajara. 2011. Bloque II. Áreas de una empresa. México. [Documento en línea]. En: http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_II.pdf [Consultado en julio 27, 2017].
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. 2009. Reglamento de los Estudios de Postgrado de la UNELLEZ. Portuguesa, Venezuela. [Documento en línea]. En:

<http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/reglamentopostgrado2009.pdf>[Consultado en julio 27, 2017].

Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela n° 36860. Caracas, diciembre 30.

ANEXO A.**CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO**

Universidad Nacional Experimental De los Llanos Occidentales
 “EZEQUIEL ZAMORA”
 Postgrado en Ciencias de la Educación: Docencia Universitaria
 San Carlos, Cojedes

Diagnóstico de las necesidades de formación de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general

	Fecha:	
Área económica donde trabaja:	Género: F () M ()	Edad:
Cargo:	Antigüedad:	
Profesión pregrado:	Postgrado: Egresado () En curso ()	
Otros estudios:		

El presente tiene como objetivo diagnosticar las necesidades de formación de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general como parte de la investigación titulada **Evaluar el efecto de la aplicación de una Estrategia Gerencial Comunicacional Dirigida a la actualización de los Egresados de Unellez Postgrado en el Área Gerencial** a presentar la Lic. Claudy Herrera, para optar al grado de Magíster en Administración mención gerencia General. La información que usted suministre en este cuestionario será únicamente con fines de investigación por lo que se garantiza la confidencialidad del origen pudiendo usted responder con honestidad y confianza. Los resultados permitirán diseñar un Plan de Formación extracurricular (que no conlleve a grado académico y de carácter opcional) adaptado a sus necesidades. Si desea recibir una copia de los resultados una vez terminada la investigación comuníquese con la autora a través de:

Instrucciones:

A continuación se le presentan 33 ítems. En cada uno de ellos deberá marcar con una “x” la respuesta de su preferencia:

- Definitivamente de acuerdo (1)
- De acuerdo (2)
- Indeciso (3)
- En desacuerdo (4)
- Definitivamente en desacuerdo (5)

N°	ÍTEM CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
1	Es necesaria la formación extracurricular para los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general					
2	Es necesario diseñar un plan de formación extracurricular completo para los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general					
3	Estoy interesado (a) en participar en formación extracurricular					
Es necesaria la formación en:						
4	Planificación, gestión, realización y presentación de resultados de inspecciones y de auditorías administrativas y financieras					
5	Leyes venezolanas y redacción de documentos de tipo legal					
6	Salud ocupacional, declaración de enfermedades ante INPSASEL y manejo de discapacidades					
7	Reclutamiento, manejo, capacitación, cálculo de prestaciones sociales y psicología del talento humano					
8	Estadística, planificación y formulación presupuestaria					
9	Optimización de documentos y procesos					
10	Manejo de correo, redes, equipos tecnológicos y automatización					

11	Técnicas de seguridad de la información, registros y correspondencia					
12	Resolución de conflictos laborales					
13	Leyes venezolanas y procedimientos para la seguridad física					
14	Leyes venezolanas y conceptualización de la salud, seguridad, ergonomía, higiene y ambiente laboral					
15	Motivación y Liderazgo					
16	Ética profesional					
17	Comunicación oral y escrita efectiva					
18	Gestiones y estrategias para la promoción y desarrollo social					
19	Finanzas, órdenes de pago, tributos, contabilidad, ejecución presupuestaria, facturación, cobranzas, compras y almacén					
20	Producción: producto, procesos, abastecimiento y calidad					
21	Elaboración y evaluación de contratos					
22	Consumo y ahorro energético					
23	Organización y búsqueda de información en archivos					
24	Manejo de bienes muebles e inmuebles					
25	Mercadotecnia: estudio de mercado, logística, ventas y comercialización					
26	Elaboración y control de inventarios físicos y digitales					
27	Manejo de Microsoft Office, internet, Softwares comunes, Windows y redacción de informes gerenciales					

28	Comunicación y lectura básica en otros idiomas					
29	Normas ISO y Lean Management, calidad y mejora continua					
La formación extracurricular debería ser:						
30	Presencial					
31	Semi-presencial					
32	En línea					
33	Blended Learning (selección de los medios adecuados para cada necesidad educativa)					

El capital intelectual de una empresa asegura la sostenibilidad y a traducir en resultados las nuevas oportunidades. Gracias por su colaboración.

ANEXO B.**CUESTIONARIO OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES**

Universidad Nacional Experimental De los Llanos Occidentales
 “EZEQUIEL ZAMORA”
 Postgrado en Ciencias de la Educación: Docencia Universitaria
 San Carlos, Cojedes

**Opinión de los participantes de la prueba piloto respecto al plan de formación:
 Estrategia Gerencial Comunicacional Dirigida a la actualización de los Egresados
 de Unellez Postgrado en el Área Gerencial**

	Fecha:	
Área económica donde trabaja:	Género: F () M ()	Edad:
Cargo:	Antigüedad:	
Profesión pregrado:	Postgrado: Egresado () En curso ()	
Otros estudios:		

El presente tiene como objetivo dar una opinión respecto a la propuesta que forma parte de la investigación titulada *Estrategia Gerencial Comunicacional Dirigida a la actualización de los Egresados de Unellez Postgrado en el Área Gerencial* a presentar la *Lic. Claudy Herrera* para optar al grado de Magíster en Administración, Mención: Gerencia General. La información que usted suministre en este cuestionario será únicamente con fines de investigación por lo que se garantiza la confidencialidad del origen pudiendo usted responder con honestidad y confianza. Los resultados permitirán verificar si la estrategia gerencial está adaptada a sus necesidades. Si desea recibir una copia de los resultados una vez terminada la investigación comuníquese con la autora a través de:

Instrucciones:

A continuación se le presentan 9 ítems. En cada uno de ellos deberá marcar con una “x” la respuesta de su preferencia:

- Definitivamente de acuerdo (1)
- De acuerdo (2)
- Indeciso (3)
- En desacuerdo (4)
- Definitivamente en desacuerdo (5)

N°	ÍTEM CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
1	La propuesta se adapta a las necesidades de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general					
2	La modalidad de estudio es la adecuada					
3	Es viable					
4	Servirá de apoyo económico para UNELLEZ postgrado					
5	Evita la migración (en cuanto a formación adicional) de los maestrandos y egresados de la carrera a otros centros de estudio					
6	Permite mejorar el currículo de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general					
7	Puede aplicarse a otras maestrías					
8	Me gustaría que se aplique en su totalidad					
9	Si dan inicio al Plan de Formación participaré activamente					

El capital intelectual de una empresa asegura la sostenibilidad y a traducir en resultados las nuevas oportunidades. Gracias por su colaboración.

ANEXO C.

CUESTIONARIO OPINIÓN DE LOS EXPERTOS



Universidad Nacional Experimental De los Llanos Occidentales
 “EZEQUIEL ZAMORA”
 Postgrado en Ciencias de la Educación: Docencia Universitaria
 San Carlos, Cojedes

Validación de la propuesta

Formación extracurricular para los maestrandos y magíster en administración
 mención gerencia general de la UNELLEZ San Carlos

	Fecha:	
Área económica donde trabaja:	Género: F () M ()	Edad:
Cargo:	Antigüedad:	
Profesión pregrado:	Postgrado: Egresado () En curso ()	
Otros estudios:		

El presente tiene como objetivo validar la propuesta como parte de la investigación titulada *Estrategia Gerencial Comunicacional Dirigida a la actualización de los Egresados de Unellez Postgrado en el Área Gerencial* a presentar la *Lic. Claudy Herrerap* para optar al grado de Magíster en Administración, Mención: Gerencia General. La información que usted suministre en este cuestionario será únicamente con fines de investigación por lo que se garantiza la confidencialidad del origen pudiendo usted responder con honestidad y confianza. Los resultados permitirán verificar si el Plan de Formación extracurricular está adaptado a las necesidades de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general. Si desea recibir una copia de los resultados una vez terminada la investigación comuníquese con la autora a través de:

Instrucciones:

A continuación se le presentan 5 ítems. En cada uno de ellos deberá marcar con una “x” la respuesta de su preferencia:

- Definitivamente de acuerdo (1)
- De acuerdo (2)
- Indeciso (3)
- En desacuerdo (4)
- Definitivamente en desacuerdo (5)

N°	ÍTEM CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
1	La propuesta es clara y precisa					
2	Brinda las herramientas para aplicarla					
3	Se adapta a las necesidades de los maestrandos y magísteres en administración mención gerencia general					
4	Es viable					
5	Me gustaría que se aplique en su totalidad					

Gracias por su colaboración.

ANEXO D.

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR EXPERTOS

ANEXO E.

CONFIABILIDAD

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	SUMA	
S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	42,00
S2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	75,00
S3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	42,00
S4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	43,00
S5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	45,00
S6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	45,00
S7	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	57,00
S8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	43,00
VAR	0,00	0,13	0,55	0,21	0,13	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,29	0,21	0,21	0,21	0,21	0,41	0,41	0,13	0,13	0,21	0,21	0,21	0,21	0,41	0,21	0,21	7,50	

$$r_{tt} = \frac{k}{(k - 1) \left[\frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right]}$$

N° ÍTEMS PREGUNTAS	K	33
SUMA DE LA VARIANZAS	$\sum V_i^2$	7,50
VARIANZA TOTAL	V_t^2	134,57
ABSOLUTO		0,944
ALFA DE CRONBACH		0,97