

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

**Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del
Rendimiento laboral del personal administrativo de la
UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes**

AUTORA:
MARÍA ALEJANDRADÁVILA A.
CI V- 15.298.155
TUTOR:
DR. ANTONIO LUIS FLORES D.

SAN CARLOS, NOVIEMBRE DE 2017



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	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad
MARÍA ALEJANDRA DÁVILA	V- 15.298.155

Como requisito parcial para optar al grado académico de: **Magíster Scientiarum**, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Gerencia Pública**, de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **17/11/2017**, a las **11:00 am**, 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.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: **11:40 am**.

Dr. Antonio Flores Diaz
C.I. V-11.962.937

Jurado Principal - Coordinador - Tutor (UNELLEZ)

MSc. Diego Pineda Oviedo
C.I. V-17.889.627
Jurado Principal (UNELLEZ)



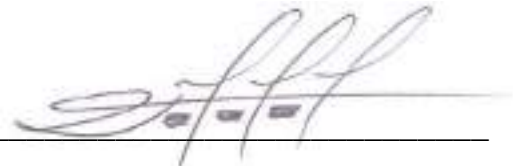
MSc. Ameira Katuska Peña
C.I. V- 12.366.960
Jurado Principal (UDS)

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Antonio Luis Flores Díaz, titular de la cedula de Identidad N° 11.962.937, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado:Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes, presentado por la ciudadana:María Alejandra,Davila Albornoz, titular de la cédula de identidad N° 15.298.155, para optar al titulo Magíster Scientiarum en Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo por lo cual considero que reúne las condiciones para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se le designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 10 días del mes de octubre del año 2017.

ANTONIO LUIS FLORES DÍAZ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. L. Flores', is written over a horizontal line.

Firma de Aprobación del Tutor

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a nuestro **Padre Celestial** quien nos dio la vida y la oportunidad de darnos cada día un nuevo motivo para alcanzar nuestros objetivos y formación profesional.

A mis **Amigos** que nos apoyamos en cada decisión tomada en beneficio mutuo y colectivo.

Dedicada con todo mi cariño y amor a las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños; por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi cariño, amor y agradecimiento infinito. **Papá y Mamá.**

A tu paciencia y comprensión, gracias por estar a mi lado. **Rafael.** A todas esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda.

A mis Hijos. **Jesús Alejandro, Katerine Alexandra y Rafael Alejandro** que me dieron cada día la motivación que necesitaba para lograr mi meta.

Ami Tutor Dr. **Antonio Luis Flores Díaz** que se preocupó y ocupó en hacer de este trabajo uno de los mejores.

A la Profesora **Susana Quintero Abdón** por su incondicional apoyo.

Dedico espacio Importante a **mis profesores** que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para enfrentar los retos que me presente la vida.

María A. Dávila A.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a **Dios** por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita Bondad, Misericordia y Amor.

A mi Madre **María Doina Albornoz** por brindarme su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien pero sobre todo por su Amor desmedido hacia mí que me dan las fuerzas necesarias para seguir luchando por alcanzar la meta.

A mi Padre **Isaías de Jesús Dávila** quien con su autoridad siempre nos enseñó a luchar por lo que queremos y no parar hasta alcanzarlo.

A mis Hijos: **Jesús Alejandro, Katerine Alexandra y Rafael Alejandro** quienes son motor fundamental para seguir adelante aun cuando ya no podía más. Por ellos me despierto cada mañana para crecer y demostrarles que si se puede alcanzar los sueños a pesar de las adversidades.

A mi esposo **Rafael**, quien forma parte de este logro que hoy disfruto, tu apoyo fue parte fundamental en este crecimiento profesional.

A mis **Familiares**, quienes me han apoyado siempre con sus consejos y aportes de solidaridad y entusiasmo.

A mi hermana **Marisela**, quien siempre me apoya incondicionalmente.

A mi cuñado **Iván** quien me da su apoyo y por el cual siento cariño especial por ser como es. Gracias Iván,

A mis sobrinas **Francismar y Génesis**, quienes siempre me daban las palabras de aliento cuando las necesitabas, tía tu puedes sigue así.

A mi hermano **Danielde Jesús** que aun que hoy no esté presente físicamente me da la motivación de superación sabes que siempre estarás en mi Hermano. Te Amo.

A mis **Profesores**, quienes me dieron las herramientas para seguir en este

camino que no fue fácil, pero tampoco imposible de labrar.

A mi amigo y estimado Profesor **José Lisandro Durant** quien me decía Dávila tu eres muy buena lo que te falta es soltarte un poco más. Gracias Profe por creer en mí; sé que desde el cielo estas disfrutando este momento tanto como yo.

A mis **Amigos** que nos apoyamos mutuamente para nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos.

A mi amiga incondicional **Merlyn** quien ha sido, es y seguirá siendo esa mano que hasta en el peor momento te acompaña y te da la motivación para seguir adelante.

A mis compañeros de trabajo de la **Fundación Regional “El Niño Simón” Cojedes** que aun que no tengo un año cumplido en esta hermosa labor están inmerso en este proyecto; les agradezco su apoyo en todo momento a mis compañeros **Johana Linares, Yesika Quesada y Jennifer Valenzuela** y en especial a **Raúl Silva, Deylis Hernández y María Sánchez**.

A todas esas personas que de una u otra manera me han brindado su apoyo para llegar hoy hasta donde he llegado.

María A. Dávila A.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: El Problema	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	7
1.4 Alcances.....	9
1.5 Área de Postgrado de UNELLEZ San Carlos.....	10
CAPÍTULO II: Marco Teórico	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.3 Bases Legales.....	24
2.4 Operacionalización de las variables.....	27
CAPÍTULO III: Marco Metodológico	
3.1 tipo, diseño y modalidad de la Investigación.....	28
3.2 Población.....	29
3.3 Muestra.....	30
3.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	30
3.5 Validez.....	31
3.6 Confiabilidad.....	31
3.7 Técnicas de Análisis de Datos.....	32
CAPÍTULO IV: Presentación y Análisis de los Resultados	

4.1. Presentación y Análisis de los Resultados.....	33
4.2. Análisis de los Resultados	33

CAPÍTULO V: Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes

5.1 Presentación del Modelo.....	62
5.2 Justificación del Modelo.....	62
5.3 Objetivos del Modelo	63
5.3.1 Objetivo General.....	63
5.3.2 Objetivos Específicos.....	63
5.4. Factibilidad del Modelo	64
5.5 Fundamentación Teórica del Modelo	65
5.6 Plan de Actividades del Modelo	66
5.7 Actividades de Formación del Modelo	66
5.8. Evaluación de la Aplicación del Modelo	69
5.9. Análisis de los Resultados del Modelo	70
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXO A: Cuestionario de recolección de datos.....	80
ANEXO B: Formato de validación del instrumento.....	83
ANEXO C: Confiabilidad de Alpha de Cronbach.....	90
ANEXO D: Cartas de Autorización para Aplicar el Modelo	92
ANEXO E: Asistencia y Certificado Institucional	95
ANEXO F: Formato de Evaluación del Modelo.....	99

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1.	Operacionalización de las variables.....	27
2.	Tabla de Distribución de la Población.....	29
3	Tabla de Distribución de la Muestra.....	30
4.	Tabla para el indicador Liderazgo	34
5.	Tabla para el indicador Misión y Visión.....	35
6.	Tabla para el indicador Motivación al Logro.....	35
7.	Tabla para el indicador Ambiente de Trabajo.....	36
8.	Tabla para el indicador Satisfacción Laboral.....	36
9.	Tabla para el indicador Trabajo en Equipo.....	37
10.	Tabla para el indicador Comunicación Asertiva	38
11.	Tabla para el indicador Toma de Decisiones.....	39
12.	Tabla para el indicador Reconocimiento:.....	39
13.	Tabla para el indicador Inteligencia Emocional.....	40
14.	Tabla para el indicador Formación del Talento Humano	41
15.	Tabla para el indicador Empoderamiento.....	42
16.	Tabla para el indicador Responsabilidad Compartida.....	43
17.	Tabla para el indicador Modelo de Estrategias Motivacionales..	44
18.	Tabla de Actividades de Formación del Modelo.....	68

FIGURAS

1.	Organigrama de empleados administrativos.....	13
2.	Tipos de Necesidades según McClellan.....	21
3.	Elementos que influyen en la Motivación.....	23

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA
EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

AUTORA: Maria A. Davila A.

TUTOR: Antonio L. Flores D.

AÑO: 2017

RESUMEN

La presente investigación tienen su esencia en aplicar un modelo de estrategias motivacionales mediante actividades de formación para impulsar la pasión por su labor diaria en los empleados de la UNELLEZ San Carlos; en consecuencia se utilizó herramientas tales como: liderazgo, motivación al logro, trabajo en equipo, inteligencia emocional, comunicación asertiva bajo los lineamientos de los teóricos Chiavenato (2009), Robbins y Coulter(2008) y Alles (2007) entre otros; en efecto se vinculó con la misión y visión unellista. Su objetivo general fue implementar un modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes. En consecuencia la metodología usada en este trabajo fue enmarcada en un paradigma cuantitativo, diseño no experimental, nivel evaluativo y modalidad proyecto factible; de igual forma su población fue de 132 sujetos y la muestra aleatoria- intencional fue de 42 empleados administrativos que laboran en la institución. Por otro lado la técnica de recolección de datos fue la encuesta bajo la modalidad de cuestionario, con quince (15) ítems, escala de Likert: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca y Nunca. Efectivamente el cuestionario se validó mediante juicio de tres (3) expertas y la confiabilidad se midió mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach con resultado de 0,88 en marcado en el rango altamente confiable. De allí pues se evidenció que los empleados tienen poca satisfacción laboral por motivos tales como: fallas en comunicación, débil trabajo en equipo, falta de motivación, inadecuada planificación por horario de trabajo en descontrol y ausentismo laboral. Se concluye que se hace necesario implementar de manera definitiva el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.

Palabras claves: Talento humano, estrategia, motivación, efectividad.

**NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY OF THE
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
COORDINATION POSTGRADUATE AREA
MASTERS IN PUBLIC MANAGEMENT**

**MODEL MOTIVATIONAL STRATEGIES FOR THE EFFECTIVENESS OF
THE LABOR PERFORMANCE OF UNELLEZ SAN CARLOS STATE
COJEDES ADMINISTRATIVE STAFF**

AUTHO: Maria A. Davila A.

TUTOR: Antonio L. Flores D.

YEAR: 2017

ABSTRACT

This research has its essence in applying a model of motivational strategies through training activities to boost the passion for their daily work in the employees of UNELLEZ San Carlos; among others, were used as tools, such as: leadership, motivation to achieve, teamwork, emotional intelligence, and assertive communication under the guidance of the theorists Chiavenato (2009), Robbins and Coulter (2008), and Alles (2007) in fact it was linked with the mission and vision unellista. Its general objective was to implement a model of motivational strategies for the effectiveness of the work performance of the administrative staff of UNELLEZ San Carlos State Cojedes. Consequently the methodology used in this work was framed in a quantitative paradigm, non-experimental design, evaluative level and feasible project modality; likewise, its population was 132 subjects and the random-intentional sample was 42 administrative employees working in the institution. On the other hand the data collection technique was the questionnaire survey, with fifteen (15) items, Likert scale: Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never and Never. In fact, the questionnaire was validated by a trial of three (3) experts and reliability was measured using the Cronbach Alpha Coefficient with a score of 0.88 in the highly reliable range. Hence, it was evident that employees have little job satisfaction due to reasons such as: communication failures, weak teamwork, lack of motivation, inadequate scheduling due to uncontrolled work schedules and absenteeism. It is concluded that it is necessary to definitively implement the model of motivational strategies for the effectiveness of the work performance of the administrative staff of UNELLEZ San Carlos Cojedes State.

Key words: Human talent, strategy, motivation, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

La educación, a través de la historia, ha sido considerada como el recurso más idóneo y el eje rector de todo desarrollo y renovación social. Mediante el proceso educativo se transmiten los valores fundamentales y la preservación de la identidad cultural ciudadana; es la base de la formación y preparación de los recursos humanos necesarios. La universidad se convierte; así, en el lugar para la adquisición y difusión de los conocimientos relevantes y el medio para la multiplicación de las capacidades productivas.

Es por ello que en la sociedad actual, compleja y cambiante, al sistema educativo se le exige; cada vez más, su modernización, transformando su organización y funcionamiento. Así como nuevas orientaciones en sus contenidos y enseñanzas, acorde con los cambios económicos, científicos y tecnológicos; sin embargo cualquier compañía sin importar su tamaño o razón social, afrontan en el desarrollo de sus actividades diferentes problemáticas internas y externas. En este sentido el autor González (2007), define la motivación laboral como:

Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. (p. 157)

Es el caso de la motivación laboral hacia el desempeño del talento humano en cualquier organización que proyecte el reconocimiento de manera positiva a sus empleados. Pues cada individuo siempre tendrá necesidades, ambiciones y proyectos que consolidar a nivel personal y laboral; es por ello que esto conlleva a que la gerencia de la UNELLEZ San Carlos debe abordar las competencias, cualidades y destrezas para impulsar el éxito institucional en alianzas con los trabajadores para que estos puedan crear, innovar y a sentirse bien al llenar las expectativas laborales y personales.

Cabe destacar que la estructura de esta búsqueda está desarrollada en cinco (5) capítulos distribuidos de la siguiente manera: Capítulo I contenido del problema; en el cual se efectúa el planteamiento del problema, los objetivos: general y específicos, la justificación de la investigación, alcance de la investigación y reseña histórica de la UNELLEZ San Carlos; seguidamente el Capítulo II basado en el Marco Teórico donde se detallan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales que sustentaron el estudio; además de la operacionalización de las variables.

En consecuencia, el Capítulo III basado en el Marco Metodológico; enmarcado en el diseño, tipo y modalidad de la investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información; la validez y confiabilidad de estos. En efecto, se detallan las técnicas de análisis de los datos. Capítulo IV donde se presentan y analizan los resultados del instrumento aplicado vinculándolo con los teóricos y especialistas para determinar él debe ser de la institución objeto de estudio.

Finalmente, el Capítulo V basado en el Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes, estructurado así: presentación, justificación y su fundamentación teórica; de igual forma, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, el plan de acción del modelo detallando la estrategia de formación, la evaluación y el análisis del impacto generado en los empleados administrativos de la UNELLEZ San Carlos hacia su actitud en el desempeño de sus tareas diarias. Por último se presentan conclusiones, recomendaciones, bibliografía a través de las cuales fue sustentado el presente estudio; también los anexos que soportan y ayudan a comprender el desarrollo de este trabajo de grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad en el mundo se está llevando a cabo un marcado interés por el estudio de las teorías gerenciales las cuales permiten el reconocimiento del talento humano a través de sus tareas diarias en las organizaciones; en consecuencia para planificar el mejoramiento de los aspectos básicos como factor fundamental de motivación y desarrollo profesional.

Cabe señalar que, han surgido en este ámbito trabajos sobre clima laboral y motivación al logro con el objetivo principal de conocer las percepciones que posee el activo humano que labora en las universidades y ahondar acerca de su entorno. También con el fin de comprender a su talento humano para determinar sus necesidades y formarlos para optimizar el recurso existente en la institución bien sea público o privado, para así, obtener una alta productividad

Seguidamente, se entiende que la esencia de cualquier sistema organizacional lo constituye la alianza entre el talento humano y la institución; pues el capital humano constituye el elemento clave del proceso productivo de cualquier universidad. De hecho la ejecución de las actividades diarias y el logro de los objetivos se relacionan con la actuación, el comportamiento y el desempeño de los empleados. Además en la universidad Venezolana se debe aplicar herramientas para fomentar la motivación, formar sentido de pertenencia y satisfacción al logro para realizar cada tarea diaria.

En este orden de ideas los expertos Chrudden y Sherman (1999), revelan que el clima de “Una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones” (p. 129). Debido a los efectos, que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del talento humano y sobre el logro de los objetivos de la institución, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta

cualidad que enmarca a su casa de estudios y a las personas que la integran. Sin embargo el especialista González (ob. cit.), señala que el enfoque de la relación motivación y clima organizacional dado por el mismo se basa en proyectarlo que en su teoría:

Mayo concluyó, con cierto desánimo que la organización de la empresa, centrada en la eficiencia y la productividad, frustraba la necesidad básica de afiliación del individuo. El hecho de que la empresa ignorase las necesidades humanas, provocaba la aparición de dichos grupos informales, como recurso a la anonimidad (anulación del yo), adoptando conductas no conformistas (p. 169).

En este sentido, el presente estudio se fundamenta en parte por la teoría de la atribución analizada por el autor González (ob.cit.), como “Que fue formulada para ofrecer explicaciones de cómo se juzga a la gente” (p. 181); es por ello que se evidencia su significado en determinados comportamientos. Lo que indica en esencia que la teoría propone la observación de las acciones para tratar de asociar con las causas internas y externas de la organización.

Estas consideraciones deben estar presentes en todos los niveles gerenciales que conformen una institución; aunado a ello específicamente al contextualizar esa investigación en los empleados administrativos de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), teniendo como estructura académica a nivel del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI) de San Carlos del estado Cojedes.

En observaciones realizadas por la investigadora al talento humano de la UNELLEZ San Carlos, se pudo constatar que esta institución cuenta con una Jefa de Recursos Humanos que se ocupa de asesorar las actividades administrativas rutinarias de la gerencia hacia los empleados administrativos tales como: control de asistencia, recepción de permisos y reposos, solicitud de permisos para estudiar, entre otros.

En efecto su participación en la toma de decisiones, en cuanto a políticas

a implementar, creación de cargos, incorporación de talento humano y tareas a desempeñar es muy limitada; debido a que en este vicerrectorado se cumplen las directrices a nivel central de la ciudad de Barinas donde las emanan el Consejo Directivo presidido por el rector y los vicerrectores de los cuatro (4) estados que conforman esta universidad, a saber: Barinas, Guanare, Apure y Cojedes, las cuales no se adaptan; en algunos casos, a los administrativos de esta región del estado Cojedes.

Entonces los empleados administrativos de la UNELLEZ San Carlos por estar inmerso en una institución clave pionera en la academia de la colectividad Cojedeña y con una gran cantidad de estudiantes a nivel pre – grado, estudios en línea, postgrados y doctorado que hacen vida en la región, presentan varias debilidades tales como: fallas de comunicación desde los empleados hacia sus supervisores, debilidades en direccionar las actividades en la gestión administrativa, apatía para trabajar en equipo, falta de integración para la toma de decisiones, incumplimiento del horario de trabajo por problemas de agua, poca satisfacción laboral y débil clima organizacional.

Igualmente en la universidad los empleados presentan una desarticulación entre los principios que rigen las funciones administrativas y un descenso en la información laboral; es decir esto evidencia el desconocimiento de la misión y visión institucional. En virtud de las debilidades citadas se formulan las interrogantes siguientes:

¿Cuáles son en la actualidad las estrategias motivacionales dirigidas al personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del estado Cojedes? ¿Cuál será la importancia de la motivación para la efectividad del desempeño laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del estado Cojedes? ¿Cómo elaborar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes? ¿Qué modelo de estrategias motivacionales será el ideal aplicar para la efectividad en el rendimiento

laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes? ¿Cuáles son los elementos a evaluar en la aplicación del modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Implementar un modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar cuales son en la actualidad las estrategias motivacionales dirigidas al personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.
- Determinar la importancia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.
- Elaborar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes
- Aplicar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.
- Evaluar la aplicación del modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.

1.3. Justificación de la Investigación

Esta indagación es importante porque un talento humano motivado es relevante para lograr la excelencia institucional; pues cumple con calidad el rol que ejerce cada empleado en cualquier universidad bien sea pública o

privada. También este trabajo sirve para impulsar el desempeño del talento humano hacia la eficiencia y eficacia de los objetivos institucionales.

En este sentido el teórico Chiavenato (2009), señala a “La motivación como las necesidades que varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamientos para alcanzar los objetivos; además también varían con el tiempo” (p. 68), en consecuencia lo que motiva es una fuerza interna que impulsa hacia el éxito, la cual requiere de estrategias que se puedan alcanzar en los plazos previstos. Es por tal razón el gerente universitario debe idear mecanismos para satisfacer al máximo las necesidades de su empleados con el propósito de lograr que estos permanezcan dispuestos a aportar su valor agregado en las tareas diarias; además de proyectar su innovación para alcanzar la máxima productividad.

Esta investigación se enmarcó en el ámbito social para esbozar el rendimiento que debe otorgar la gerencia de la UNELLEZ San Carlos a su talento humano en motivarlos hacia la planeación estratégica y su estrecha relación con clima organizacional; en efecto se pretende conectar la misión, visión y valores de la universidad hacia el desempeño de cada empleado hacia la sociedad del conocimiento.

De esta manera la autora pretende alcanzar los conocimientos teóricos, adquiridos durante la maestría aplicándolos a la solución de una debilidad real en una universidad pública como la UNELLEZ San Carlos la cual puede servir de apoyo para cualquier casa de estudio que presente fallas en la motivación de sus empleados de la colectividad, nacional e internacional.

Es cuanto al ámbito académico el estudio está orientado a resolver un problema dentro de la gestión pública con la base a dar reportes para plantear propuestas viables, en función al desarrollo de un modelo para mejorar la efectividad del rendimiento laboral de los empleados universitarios. Asimismo es un antecedente que aporta beneficios a otros maestrantes que a futuro emprendan investigaciones para profundizar en el tema enfocado.

En el aspecto metodológico es una guía en cuanto al tipo de investigación

aplicación pues se enmarca en los lineamientos para elaborar un modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos que constituye una solución a un problema en una institución universitaria muy importante para el estado Cojedes.

De igual forma esta búsqueda aporta orientaciones conducentes a mejorar la imagen de los empleados administrativos unellista; pues será más sólida en la medida que la comunidad universitaria y colectividad en general perciba cambios positivos en sus requerimientos académicos, administrativos, de gestión operativa para demostrar su cumplimiento con efectividad. También se debe evidenciar que sus tareas diarias están contribuyendo a mejorar la forma de hacer las cosas según las tendencias mundiales y nacionales que se requieren en las instituciones públicas.

De manera semejante en lo económico es un planteamiento adecuado para la UNELLEZ San Carlos pues posee el talento humano, la infraestructura, los docentes capacitados acorde a las necesidades del modelo a generar; aunado a ello se evidencia su posible aplicación sin generar ningún gasto del presupuesto institucional.

Por último, esta investigación está enmarcada en el Plan General de Investigación 2008 -2012 de la Coordinación de Postgrado UNELLEZ, desde el área de investigación ciencias económicas y sociales específicamente en la línea de gestión del conocimiento debido a la relación existente entre el clima organizacional - interacciones del trabajo de los empleados universitarios que inciden en la efectividad de su desempeño laboral; de hecho a nivel de gestión operativa en la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la satisfacción laboral, entre otros.

1.4 Alcances de la Investigación

Este estudio está basado en un modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes; es por ello que la investigadora

planifica establecer de manera ideal esta herramienta de manera innovadora para motivar el desempeño de los empleados universitarios basándose en su misión y visión institucional.

Además será relevante el alcance para fortalecer la imagen corporativa de la UNELLEZ San Carlos con fin de proyectar a la institución en especial a los trabajadores mediante su énfasis en el clima organizacional. De allí pues la satisfacción de las necesidades colectivas de la población regional y nacional involucrada; también es importante la magnitud que tiene la presente investigación para aplicarla en las diversas instituciones de la administración pública las cuales de forma sistemática deben responder a la sociedad, permitiendo aprovechar las fortalezas y revertir debilidades.

1.5. Reseña histórica de la UNELLEZ San Carlos

El 07 de octubre de 1975, mediante el decreto No. 1178, el Presidente de la República crea la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), como un sistema integrado de cuatro (04) Universidades, coordinadas por un solo Rectorado (en Barinas) y cuatro Vicerrectorado a saber:

- De Planificación y Desarrollo Social (Barinas).
- De Desarrollo Regional (San Fernando de Apure)
- De Infraestructura y Procesos Industriales (San Carlos- Cojedes)
- De Producción Agrícola (Guanare - Portuguesa).

Poco tiempo después, por resolución N° .414, es nombrado rector de la institución, el Dr. Felipe Gómez Álvarez, y Vicerrectores: los Ingenieros agrónomos Pedro Urriola e Ismael Tineo, y los economistas Martín Ramírez y Juan Rivera, quienes debieron encargarse de organizar y estructurar el funcionamiento de la universidad. Se concibió en un sistema integrado de cuatro (4) universidades en una, y de inmediato se comenzó la contratación de personal especializado para el diseño de la planta física y de los programas académicos.

El 11 de abril de 1977 después de 15 meses de trabajo se iniciaron estudios en la etapa de Complementación, los primeros 509 estudiantes regulares en el Rectorado de Barinas. La filosofía, objetivos, políticas y características generales de la UNELLEZ quedaron definidos en el reglamento de creación dictado por el Gobierno Nacional. En 1978, en el mes de julio, estudiantes de la primera cohorte iniciaron el IV semestre, en los vicerrectorados de producción Agrícola (Guanare) de Procesos Industriales (en San Carlos), de Desarrollo Regional (en San Fernando de Apure) y de Planificación y Desarrollo Social (en Barinas).

El ciclo técnico con carreras de mediana duración recibió el primer impulso el 26 de febrero de 1.980 cuando se firmó un convenio entre el Ministerio de Educación y la UNELLEZ para abrir hasta (5) carreras tecnológicas en el Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales, en San Carlos. De ellas se ofrecieron a partir de Febrero de 1981 las carreras de: Técnico Superior en Construcción Civil y Técnico Superior en Topografía; en Agosto del mismo año se agregó la de Técnico Superior para la Industria de Alimentos. A partir de Marzo de 1985, los estudiantes podrían optar por la carrera de Técnico Superior Agroindustrial, con mención en Granos y Semillas, la cual fue aprobada por el Consejo Nacional de Universidades el 30 de Noviembre de 1984, junto con las otras tres carreras previamente mencionadas.

En cuanto a carreras profesionales adicionales, a las que fueron planificadas para la apertura de la Universidad, se creó a partir de 1983 el Programa de Educación Integral, cuyo objetivo es la de formar profesionales de la Docencia a nivel Profesional; y en el Núcleo de San Carlos, se creó el 5 de Noviembre de 1994. A partir de 1982, la UNELLEZ comienza a recoger sus primeros frutos en términos de egresados. En el Rectorado de Planificación y Desarrollo Social (Barinas) se entregan títulos a los primeros Economistas Agrícolas y Sociólogos del desarrollo.

En Octubre de 1982, se realiza el primer Acto de grado en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional (Apure), entregando los primeros títulos a Licenciados en Planificación Regional del País. De igual forma, en Octubre de 1982, en acto solemne, en el Vicerrectorado de Guanare-Portuguesa, recibieron sus títulos los primeros Ingenieros de los Recursos Renovables y Zootecnistas de la primera Cohorte.

En el Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (en San Carlos), fue hasta 1983, cuando la UNELLEZ hizo entrega de títulos a los primeros Ingenieros Agrícolas y Agroindustriales que egresaron de sus aulas. Sin embargo, hoy en día, en el Vicerrectorado de San Carlos se han apertura las carreras de Licenciatura en Educación por menciones; así mismo se ofrece Derecho; Ingeniería Civil, Licenciatura en Contaduría, y Licenciatura en Administración, tanto en San Carlos como en Tinaquillo y algunas carreras en los Municipios Ricaurte, Tinaco, El Baúl y Rómulo Betancourt. Es por ello que en 37 años de vida, la UNELLEZ, ha crecido significativamente en el número de profesores, alumnos, de planta física y terrenos, de proyectos y realizaciones científico - tecnológica.

1.5.1 Visión

Enmarcada en buscar y aplicar el conocimiento avanzando en pro de la formación integral de hombres y mujeres, tomando en consideración sus intereses personales, los intereses de la comunidad local y regional y los intereses de la Nación; de una forma solidaria con la consolidación y equilibrio de los espacios del hombre con la naturaleza, a objeto de contribuir con el desarrollo y transformación de las realidades del país.

1.5.2. Misión

Es lograr que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ sea una institución de referencia nacional para el desarrollo sustentable, generadora de reflexiones y conocimientos avanzados que resulten útiles para la integración de la Nación, brindando oportunidades de estudio a las masas sin exclusión de

ninguna índole y que contribuya a la consolidación intelectual y espiritual del Pueblo Soberano

1.5.3. Objetivos de la IUNELLEZ San Carlos

- 1.- Contribuir a construir una sociedad libre, justa, solidaria, democrática y con un desarrollo sustentable.
- 2.- Desarrollar y dirigir programas destinados a la formación integral de profesionales altamente calificados, en función de las necesidades de los llanos occidentales y del país.
- 3.- Desarrollar proyectos productivos que se vinculen con la docencia, la investigación y la extensión.
- 4.- Promover, ejecutar y difundir actividades de investigación, dando prioridad a las relaciones con la problemática regional.
- 5.- Ejecutar actividades y proyectos participativos no curriculares, orientados a la formación permanente, a la organización de la comunidad llanera, y a la conservación y desarrollo de su patrimonio cultural.
- 6.- Participar con los organismos públicos y privados en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos para el desarrollo local, regional y nacional.
- 7.- Estimular la conservación del ambiente y el uso racional de los recursos naturales de los llanos occidentales y del país.
- 8.- Asesorar en las áreas de su competencia a los diversos actores sociales en el ámbito local, regional y nacional, en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.

1.5.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el patrón de relaciones, por medio del cual el personal bajo el mando de gerentes, persiguen metas comunes. El talento humano de una organización necesita un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar metas y objetivos. Así pues, la dimensión estructural está vinculada con las reglas internas, obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones.

En resumen, es el respeto a canales formales que se encuentran presentes en la institución, a través del cual se pueden ordenar las actividades y los procesos, y en sí, el funcionamiento general de toda la organización como un todo. Dentro de este marco, el organigrama de la UNELLEZ es de tipo vertical, y está representado por la pirámide jerárquica con unidades que se desplazan de arriba hacia abajo, es decir, la autoridad se ejerce desde el nivel directivo. En este sentido, la UNELLEZ San Carlos específicamente está ubicada en la carretera vía Manrique Kilómetro 04 del municipio San Carlos del estado Cojedes. Se encuentra conformada por Diez (10) departamentos a saber: Administración, Presupuesto, Control de Estudios, Recursos Humanos, Biblioteca, Servicios Médicos, Bienes, Cultura y SIPROMA.

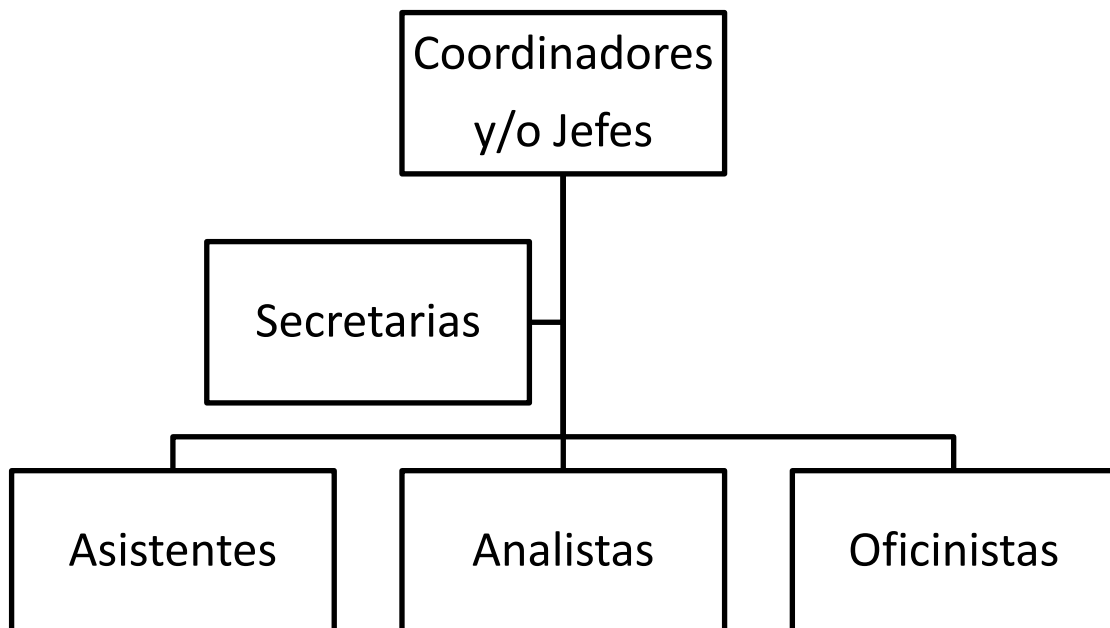


Figura 1. Organigrama de Empleados UNELLEZ San Carlos

Fuente: Registros de Oficina de Recursos Humanos UNELLEZ San Carlos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Es importante resaltar el trabajo de Veliz (2016) titulado “Plan Motivacional para Mejorar los Procesos Administrativos del Talento Humano en la Agencia 364 Banco de Venezuela San Carlos, Estado Cojedes”. El propósito de esta investigación fue desarrollar un plan motivacional para mejorar los procesos administrativos del talento humano en la Agencia 364 del Banco de Venezuela San Carlos del Estado Cojedes.

El cual plantea la necesidad de aplicar herramientas para fomentar la motivación, formar sentido de pertenencia y satisfacción al logro para que las personas puedan realizar su labor diaria y que es necesario destacar la posición de los gerentes en conocer y comprender a su talento humano para determinar sus necesidades y formarlos para optimizar el recurso existente en la organización y obtener una alta productividad.

Está enmarcado metodológicamente en la investigación cuantitativa; estudio de campo y diseño no experimental; además la población y muestra censal fue de veinticinco (25) funcionarios. Se estableció como técnica de recolección de datos el cuestionario, la validación fue a través del juicio de expertos y la confiabilidad fue con el coeficiente Alfa de Cronbach con resultado de 0,82 siendo altamente confiable. En este sentido se concluyó según los resultados que los funcionarios bancarios deben fortalecer la gestión institucional en base a la motivación, trabajo en equipo, comunicación efectiva desde la gerencia hacia los funcionarios vinculándolos con la satisfacción de los clientes y usuarios

Este trabajo guarda relación con la investigación; debido a que trae a relieve la importancia que existe de implementar planes motivacionales como estrategias gerenciales para incrementar el desempeño de los empleados en las instituciones públicas.

Seguidamente se proyecta a Díaz (2015) en su trabajo titulado "Estrategias Gerenciales Motivacionales para Optimizar el Desempeño de los Facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar Ubicado en Tinaquillo-Cojedes"; donde su objetivo general fue Proponer Estrategias Gerenciales Motivacionales para Optimizar el Desempeño de los Facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar Ubicado en Tinaquillo-Cojedes.

En este sentido la metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, diseño no experimental y estudio de campo nivel proyectivo. La población fue de veinte (20) facilitadores con una muestra de tipo censal. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario de treinta ítems, se validó mediante el juicio de expertos, en la confiabilidad se utilizó una prueba piloto mediante el coeficiente Kuder Richardson; de allí pues la cual arrojó como resultado 0,86 enmarcado en el rango confiable.

En relación a los resultados se demuestra que los elementos necesarios para proponer un modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional fue el enfoque de que los modelos de estrategias gerenciales están ayudando a las organizaciones a tomar lineamientos más integrados hacia las mejoras en los sistemas de gestión del talento humano.

La relación que existe con esta búsqueda con el trabajo desarrollado es que ambos consideran lineamientos de estrategias gerenciales hacia su talento humano para motivar a que mejoren el desempeño a nivel laboral, en efecto lograr así eficacia y eficiencia en la jornada del trabajo diario

A nivel internacional se presenta la tesis de Sarzosa (2015) en su trabajo de investigación titulado "Programa de Estrategias Gerenciales Basadas en la Eficiencia del Talento Humano en TECNA del Ecuador". Su objetivo general fue determinar las estrategias nuevas y tradicionales de eficiencia que existen dentro de las organizaciones actuales; asimismo de la misma forma buscó establecer estrategias certeras que permitieron el uso de la eficiencia para el desempeño de forma correcta con el fin de que

seasatisfactoria en las organizaciones conjuntamente con sus colaboradores para que llegaran a convertir su desempeño de eficiencia y eficacia.

Metodológicamente se desarrolló una investigación enmarcada en el paradigma cualitativo, con lo que el investigador llegó a la conclusión que el gerente debe ser líder, eficaz, eficiente, motivador para que a través de la comunicación efectiva y el manejo de la información institucional proyecte a la organización a través de su talento hacia el logro de los objetivos. Debido a las debilidades presentadas en la institución; es decir se necesita que sea más efectiva para el logro de sus objetivos. Además se hace necesario implementar un programa desde la gerencia eficaz para fortalecer la situación.

El antecedente presentado se relaciona con la esta investigación puesto que en ambas instituciones presentan fallas en la comunicación efectiva, trabajo en equipo con motivación al logro; es por ello que deben proyectar estrategias motivacionales para fortalecer el rendimiento laboral.

Igualmente Enríquez (2014), titulada “Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México”; donde la investigadora proyecta una pregunta para indagar sobre el grado de motivación: ¿Es predictor del nivel de desempeño de los empleados? La cual es referencia para saber cómo influye la motivación en los empleados para realizar su labor diaria.

En este sentido para dar respuesta a esta interrogante la metodología estuvo enmarcada en el paradigma cuantitativo, investigación explicativa y transversal; asimismo la población igual a la muestra censal estuvo compuesta por 164 empleados. Cabe destacar que se concluyó que las acciones de los individuos están influenciadas por sus motivaciones personales conjuntamente con la motivación laboral; también se acoto que una correcta motivación de parte de la empresa, por ende de los gerentes es lo ideal para que los empleados se sientan comprometidos con los objetivos y bienestar institucional.

Se concluye que la relación existe porque indagan el mismo tema sobre motivación, el desempeño del talento humano para lograr el éxito acompañado del buen funcionamiento de la organización; además de promover el desarrollo personal con el objetivo de fortalecer la productividad en los empleados. También el éxito que conlleva usar las técnicas de comunicación efectiva, trabajo en equipo con la retroalimentación hacia el talento humano desde el nivel gerencial, administrativo y operativo; pues impulsa la iniciativa como la creatividad para el logro de las metas.

Por otro lado se presenta a Reyes (2014), quien desarrolló un trabajo denominado “La Motivación de los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad de Carabobo”. Su objetivo general fue Analizar las estrategias de motivación de los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad de Carabobo.

El mismo establece que la motivación es la principal expresión del clima laboral; de ahí que refleje la interacción entre características personales y organizacionales para reconocer la relación importante en la satisfacción laboral. Cabe señalar que mientras exista insatisfacción en los trabajadores verán negativamente todas las medidas tomadas por la universidad: lo que a su vez hará muy improbable el éxito de los objetivos en el departamento objeto de estudio.

El estudio estuvo enmarcado en una investigación descriptiva, tipo de campo con diseño no experimental; aunado a ello la población fue de diez trabajadores en total. Efectivamente el instrumento fue el cuestionario con escala de Likert. Cuyos resultados evidenciaron que existe una desmotivación en los trabajadores del departamento objeto de estudio.

El presente estudio guarda relación con el trabajo pues ambos enfatizan las consecuencias que representa el no tener en cuenta a los empleados en ningún ámbito de una institución; además de no recibir buena remuneración no es suficiente para motivar a un personal. Sin embargo destaca que

existen otros factores de igual importancia que generan una adecuada satisfacción laboral.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Relaciones Humanas y Teoría de Motivación de Elton Mayo

Las relaciones humanas y la teoría de la motivación de Elton Mayo tienen una estrecha relación la cual surgió a raíz de investigaciones realizadas en los años 1927-1932. De allí pues el experto Kliksberg (1999), señala que la contribución principal de este movimiento, fue la incorporación de “Nuevas dimensiones teóricas, conceptuales y de metodología, al estudio de la investigación de las organizaciones mediante la acción de las ciencias del comportamiento” (p. 122).

En relación al aporte de las ciencias del conocimiento Kliksberg (ob. cit.), acota que:

En relación con la dirección del personal, el enfoque de las relaciones humanas abordó el tema de la selección psicológica del trabajador, en el estudio de las condiciones materiales del trabajo, la incidencia de los grupos sociales sobre la disminución del rendimiento y su relación a los sistemas de incentivos; las funciones establecidas por los sostenedores de las relaciones humanas, implicó un replanteo de sus objetivos. (p. 124)

En consecuencia el teórico Mayo en conjunto con su equipo de investigación, demostró que la recompensa salarial no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador y propusieron una nueva teoría de la motivación; Por consiguiente está implica otorgar: estímulos económicos, recompensa sociales como factores motivadores del ser humano, trasladando así la preocupación por la tarea para hacer el énfasis en el ser humano.

Es importante señalar que el experto Chiavenato (ob. cit.), detalla que el teórico Mayo escribió sobre los problemas humanos sociales y políticos resultantes de la civilización basada en la industrialización, la tecnología, entre otros; ciertamente planteó los siguientes lineamientos: el trabajo es una actividad típicamente grupal, el operario no reacciona como individuo aislado sino como grupo social, la tarea básica de la administración es formar una

élite capaz de comunicar con dirigentes democráticos, persuasivos, simpáticos con todo el personal, entre otros; es decir el ser humano está motivado por la necesidad de estar acompañado, de ser reconocido para recibir comunicación adecuada.

La teoría de la motivación de teórico Mayo se encargó de proyectar los valores humanistas de la administración, traslado la preocupación por la tarea a la preocupación por el hombre. Efectivamente se incluyeron nuevas variables en la administración como la integración, el comportamiento social de los empleados. En otras palabras vinculo las necesidades psicológicas, sociales, de atención hacia nuevas formas materiales de recompensar, otras formas de sancionar, fomento el estudio de los grupos informales y de las relaciones humanas dentro a nivel de las organizaciones; también el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas, la importancia del contenido del puesto de trabajo, entre otros.

Es importante relevar, que las contribuciones a esta teoría, han venido principalmente de la psicología la cual se derivó una especialidad denominada psicología organizacional que refleja la evolución de la institución desde sus planteamientos iniciales sobre la fatiga, la selección, las condiciones físicas del trabajo hasta los problemas sicosociales del hombre en el trabajo tales como: motivación, supervisión, liderazgo, comunicaciones, grupos de trabajo, entre otros desarrollados por los seguidores de Elton Mayo desde el siglo pasado.

Esta escuela de las relaciones humanas junto a la teoría de la motivación de Elton Mayo abrió nuevos espacios a saber: el primero se traduce en una ecuación humana, que muy acertadamente Chiavenato (ob.cit.), expresa de la siguiente manera: “El éxito de las empresas depende directamente de las personas. Hoy, se reconoce que la manera como la empresa trata y administra las personas, es el secreto del éxito y la competitividad” (p. 119); en segundo se tiene el papel del nuevo administrador con el rol esencial de saber comunicar, motivar y conducir al talento humano.

Finalmente la teoría de la motivación de pensante Elton Mayo proporciona herramientas que utilizadas con el debido orden administrativo, generan avances innovadores dentro del ambiente de trabajo para los empleados universitarios de la UNELLEZ San Carlos. Lo que indica que aplicando los procesos motivadores que plantea la precitada teoría se notara un cambio incalculable en el desempeño del talento humano unellista a nivel de sentirse reconocidos lo que genera la satisfacción laboral.

2.2.3. Teoría de las Necesidades de McClelland

Adicionalmente la experta Alles (2007), menciona que

La teoría de las necesidades de McClelland se basa en tres tipos de necesidades: → **Necesidad de logro**: enfatiza la necesidad de la persona por conseguir su meta y demostrar su competencia o maestría. → **Necesidad de pertenencia o afiliación**: es el interés que tiene el individuo por las relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás. → **Necesidad de poder**: recalca la necesidad de ejercer control y poder en el trabajo personal o en el trabajo de sus compañeros (p. 290).

Asimismo acota la precitada especialista que se estudia en los trabajadores el deseo de influir en el comportamiento de los otros; en efecto hacer que actúen de forma distinta a como hubiesen actuado por sí mismos. Igualmente Alles (ob.cit.) sostiene que el pensante McClelland afirma "Que es posible enseñarles a los trabajadores a aumentar sus necesidades de logro, y en consecuencia, a mejorar su desempeño" (p. 289).

De igual forma expone Alles (ob. cit) que "Un individuo puede tener necesidades y mostrarlas de forma abierta o encubierta; un trabajador que desee un cargo o posición de mayor autonomía" (p. 292). Lo que indica que la gerencia de la universidad debe estudiar a los empleados para apoyarlos en la formación de sus necesidades laborales para que se posicionen en los cargos según sus estudios en base a la estructura orgánica de cada departamento administrativo. A continuación en la figura siguiente se

describen los tipos de necesidades a considerar para motivar a los administrativos.

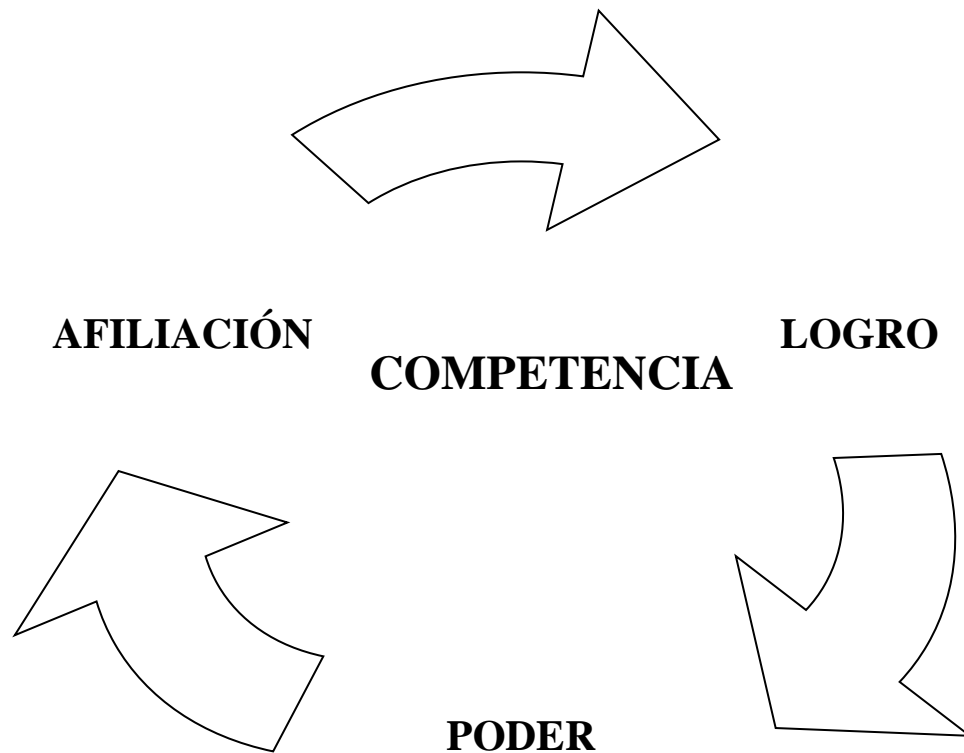


Figura 2. Tipos de necesidades según McClelland
Fuente: Alles (2007)

2.2.4. Motivación

Robbins y Coulter (2008), señalan que la motivación es como “La voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad” (p. 135). Por otra parte la experta Alles (ob. cit.) expone que la motivación es hacia “Las personas porque son realizadas como personas y no como recursos productivos” (p. 127).

En síntesis los gerentes de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” deben realizar el censo de necesidades de entrenamiento con base a las carencias del talento humano; en efecto así los administrativos tomaran conciencia de la importancia de su autodesarrollo

para escalar posicionamiento laboral. En otros términos para impulsar el proyecto de vida de los empleados a nivel personal, laboral, académico, entre otros; pues es importante su vinculación para tener claro que se va a estudiar, mejorar, formar, como van ascender, en qué departamento soy más proactivo, en otros con la finalidad de fortalecer el desempeño.

2.2.5. Elementos que Influyen en la Motivación Laboral

Importa y por muchas razones describir los elementos que influyen en la motivación laboral, según los teorizantes Münch y García (2008) mencionan los siguientes elementos:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores: es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad. **Ambiente Confortable:** La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. **Comunicación Organizacional:** Se entiende por el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones. **Dirección de la Comunicación Organizacional:** Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación tiene que existir en todos los niveles y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. **La Satisfacción en el Trabajo:** Es un motivo en sí mismo; es decir el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales (p. 88 al 89)

De igual manera la gerencia unellista debe considerar el rol motivador mediante la técnica de la comunicación efectiva, veraz, directa, entre otros,

con el fin de que el empleado mantenga una actitud positiva en la institución universitaria con el fin de que impulse la satisfacción laboral de sus empleados administrativos.

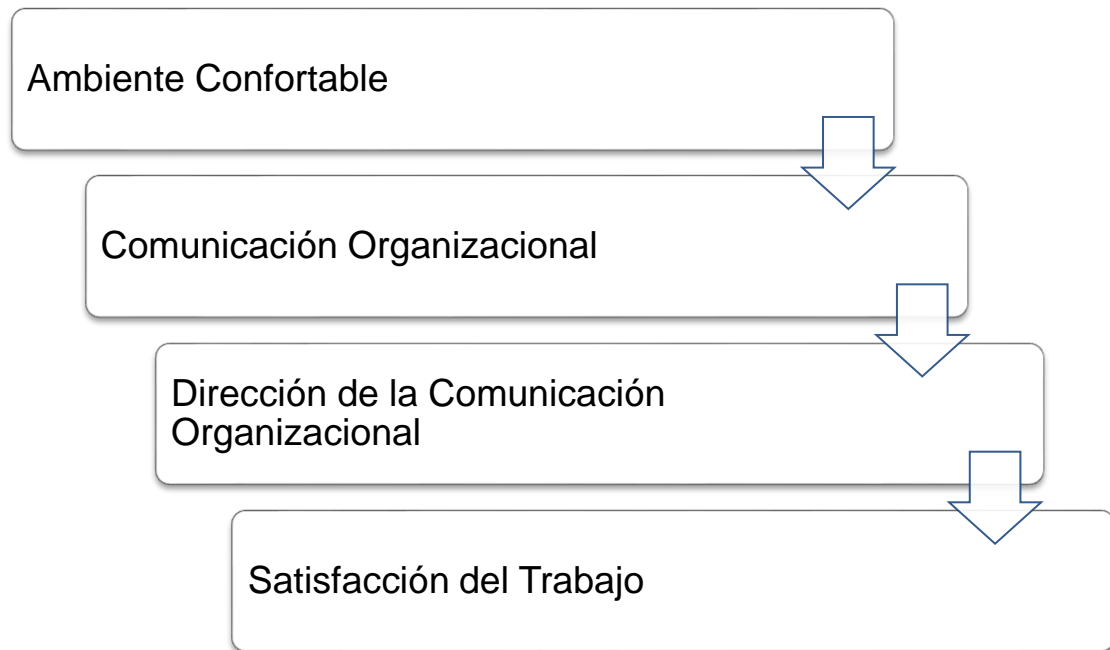


Figura 3. Elementos que influyen en la Motivación
Fuente: Münch y García (2008)

2.2.6.El Deseo de Reconocimiento y de Valor

De manera semejante la teórica Alles (ob. cit.), señala que el deseo de reconocimiento es "La necesidad de los sujetos, de ser valorados y reconocidos como personas, tomando en cuenta sus características individuales y no simplemente ser vistos como un grupo de objetos de trabajo" (p. 89); De allí pues vincula con lo precitado de Alles (ob. cit.) que "Es un importante factor al momento de realizar sus habituales tareas, reflejándose en su rendimiento laboral" (p. 90).

Asimismo esta especialista Alles (ob. cit.), señala que "Los empleados desean que se les valore sus capacidades y habilidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo" (p. 91). Es por ello que al momento

de motivar a los trabajadores es importante conocer su individualidad para que cada ser humano se motive dependiendo de su personalidad.

En igual forma Alles (ob. cit.), considera que la gerencia debe reconocer la "Personalidad de aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes que hace a los individuos únicos, su forma de hablar, de caminar, su aspecto, su conversación y sus valores pues esto forma parte de su personalidad" (p. 283). De acuerdo con lo expuesto la UNELLEZ San Carlos debe considerar el valor de los empleados en el momento de reconocer sus cualidades, destrezas y profesionalismo para considerar la clasificación en el cargo que se adapte más a su perfil y puedan ser reconocidos como personas y profesionales.

2.2.7. Significado de la Motivación

De manera semejante Alles (ob. cit.), señala que la Motivación tiene dos significados: el primero es una introspección que impulsa a alcanzar un objetivo, y el segundo es la acción ejecutada para que una persona haga lo que otra le plantea hacer. Para realizar su trabajo, las personas deben motivar a sus subordinados, compañeros, o incluso a sus clientes. Por lo tanto, es esencial desarrollar habilidades o técnicas motivacionales que permitan realizar un mejor trabajo, el cual no sería posible si solo dependiera de los demás. Además el espíritu fundamental de la motivación humana es el interés propio (p. 210)

De hecho este principio según la precitada teórica se conoce con el nombre de "¿Qué gano yo con ello? piense en su propia experiencia". Aunado a ello para tratar de motivar a las personas con el fin de que estas se esfuercen por realizar una actividad; es decir dicha persona posiblemente necesite conocer que beneficio obtendrá a cambio. Seguidamente se debe tener en cuenta el nivel de intensidad del deseo o motivo que se está tratando de compensar. Una persona puede estar altamente motivada, medianamente motivada o muy poco motivada, dependiendo de la intensidad con que desee lo que se le ofrece.

Por lo tanto a los empleados universitarios la coordinación de recursos humanos debe formarlos para que reflexionen sobre motivación o recompensas que les ofrece el manual de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) en sus carreras, los beneficios socioeconómicos del contrato colectivo universitario a corto, mediano y largo plazo; en otras palabras para saber hasta dónde formarse para obtener la satisfacción laboral, financiera y su reconocimiento institucional.

2.2.8.Necesidades de los Empleados

Con referencia a lo anterior Alles (ob. cit.), acota que los empleados desean que sus necesidades más comunes sean cumplidas tales como:

1. La necesidad de tener éxito
2. La necesidad de poder
3. La necesidad de pertenencia a algo
4. La necesidad de autonomía
5. La necesidad de ser tenido en gran estima
6. La necesidad de seguridad y protección
7. La necesidad de justicia.

Significa entonces que en función de lo precitado para la asesora Alles (ob. cit.), se concluye que para motivar al talento humano se deben considerar sus competencias al igual que es esencial "Encontrar cual es la necesidad que debe ser satisfecha, y la intensidad que tiene dicha necesidad. Además conocer que se le puede dar a la otra persona para que satisfaga su necesidad" (p. 285). Asimismo refiere Alles que se debe realizar la siguiente interrogante: "¿Qué se gana a cambiopor dicha aportación? entonces se debe proyectar el método más común para motivar a una persona considerando la modificación de su comportamiento, mediante la aplicación de recompensas y castigos" (p. 287).

En la universidad es importante realizar formación a los empleados sobre cómo conseguir sus necesidades laborales, como ascender según el manual, que estudiar para seguir en la misma área o llegar hasta el tope de la

clasificación; efectivamente de cómo cultivar sus cualidades, destrezas, experiencias, entre otros. Todo ello con el fin de saber que gana a cambio el empleado; de igual modo que gana la institución.

2.2.9. Comunicación

Es evidente entonces que se debe reforzar la comunicación por ser un elemento esencial en la organización para su talento humano; es por ello que el experto Escandón (2008), expone su definición hacia el análisis del propósito de como fluyen los mensajes hacia la consolidación de un logro institucional; el precitado afirma que:

La comunicación tiene una intención o propósito y este propósito es enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven para unificar los criterios y trabajar en el mismo orden hacia un objetivo (p. 30)

Es relevante en cualquier organización la comunicación pues esta cumple una serie de funciones dentro de la institución tales como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, diagnóstico de la realidad, entre otros. Es por ello que los expertos Koontz y Wehrich (2004), expresan que “La comunicación es efectiva cuando el emisor envía una información a un receptor y el interlocutor se asegura que todos los que la reciban y la comprendan” (p. 132). De esto se deduce que la comunicación en las organizaciones universitarias comprende múltiples interacciones que abarca los sistemas de información más simples a los más complicados y complejos; en efecto la UNELLEZ San Carlos no escapa de ello.

2.2.10. Comunicación Asertiva

Alrespecto el autor Nosnik (2008), afirma que para establecer una comunicación asertiva dentro y fuera de la organización debe ser:

.- Abierta: tiene como objetivo recibir información del exterior. Hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

.- Evolutiva: es la que se realiza de forma imprevista dentro de una organización.

.- Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

.- Multidireccional: Se realiza de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

.- Instrumentada: utiliza herramientas, soportes, dispositivos; con la finalidad de que las informaciones que circulan dentro de ella lleguen en el momento adecuado, utilizando las estructuras apropiadas para su efectividad. (p. 58)

De acuerdo a lo señalado se puede deducir que la comunicación es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio ambiente; es por ello que el talento humano de la UNELLEZ San Carlos a nivel de empleados administrativos es esencial para esta investigación.

Efectivamente porque la autora considera por aplicar los principios de este enfoque comunicacional a fin de lograr la efectividad en sus funciones. Pues les permitirá a la gerencia hacer llegar sus directrices, le proporcionar los medios necesarios para discernir la información esencial para la retroalimentación, el asesoramiento de los funcionarios dentro y fuera de la institución universitaria. En otras palabras la comunicación efectiva es una alianza para explicar al talento humano como realizar carrera institucional proyectando su labor diaria.

2.2.11. Estrategias Motivacionales

Las estrategias motivacionales que utilizan los gerentes para hacer algo o dejar de hacerlo, se inscriben en sus propias preocupaciones más serias; asimismo son las que demandan más tiempo y esfuerzo a la investigación actual, en una sociedad que tiende decididamente a la globalización, sin encontrar hasta al momento ideas que puedan ofrecer alternativas rivales interesantes de ser consideradas.

En este contexto se debe señalar que la realización personal tiene mucho que ver con la ocupación que tienen las personas o con el trabajo que tienen como proyecto de vida conseguir. Es por ello que Bob (2005), acota que “Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma”(p. 17).

En consecuencia estas herramientas son esenciales para los líderes de la UNELLEZ a fin de estimular un ambiente auténtico de trabajo, analizar las necesidades de los empleados, identificar iniciativas e implementar la formación adecuada para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo. En consecuencia Robbins (ob. cit.), define las estrategias motivacionales como

Son todas aquellas estrategias que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos, lo que traería, como consecuencia el incremento de su desempeño laboral aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella (p.53).

Igualmente los factores motivacionales están principalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas o actividades que el empleado ejecuta en la universidad hacia el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo solamente lo consigue a través de los factores motivacionales. De hecho la efectividad de estos factores radica en las necesidades de nivel superior de los empleados con el fin de obtener un logro, autoestima, reconocimiento solo con el fin de reforzar aquellas necesidades que nunca quedan completamente satisfechas.

2.2.12. Clima Organizacional

De hecho los especialistas Chrudden y Sherman (ob. cit.), revelan que el clima organizacional de “Una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones” (p. 129). Debido a los efectos

que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales en el talento humano sobre el logro de los objetivos de la institución se debe considerar que la gerencia impulse su atención en esta cualidad.

Lo que quiere decir que el clima organizacional incide en algunos factores intangibles; es decir las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana. En efecto los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los empleados son de principal importancia para determinar el clima organizacional en la UNELLEZ San Carlos del cual son responsables.

Es relevante estrategias motivacionales adecuadas que produzcan resultados directos en la calidad de vida de la institución; más específicamente en su productividad, en la satisfacción de los empleados, en el mejoramiento de la imagen corporativa unellista y en el ambiente de trabajo para mejorar la conexión entre jefes, docentes, empleados, obreros y estudiantes; además de la comunidad en general que hace vida en la casa de estudios.

2.2.13. Tipos de Climas en la Organización

Para dar continuidad al tema Chrudden y Sherman (ob. cit.), afirman que la estrategia motivacional es clave para la organización y su talento humano porque es necesario que exista la satisfacción laboral para poder desarrollar las tareas de manera ideal; en consecuencia es relevante analizar el ambiente de trabajo que existe en la institución. Es por ello que a continuación se define por los autores precitados los cuatro (04) tipos de climas los cuales se detallan a continuación:

1. Clima tipo autoritario – explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades

permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

2. Clima tipo autoritario – paternalista: es donde la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
3. Clima tipo participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.
4. Clima tipo participativo – en grupo: es donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores; la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento. (p. 130 al 131)

Por tal razón en la institución universitaria objeto de estudio debe existir una relación de técnicas para fomentar la participación, confianza, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad compartida para satisfacer las necesidades de prestigio y estima hacia el logro de la motivación laboral

2.2.14. Ambiente de Trabajo

En este aspecto Castro (2008), expone enmarcado en los lineamientos de la teoría de Herzberg, que el factor motivación en:

El ambiente de trabajo o del contexto del empleo, que incluye supervisión, pagos, administración, normas, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo; los cuales se denominan motivadores e involucran las oportunidades de realización, el reconocimiento y la responsabilidad, factores estos que producen la satisfacción en el puesto de trabajo (p. 90)

Lo que evidencia que el factor motivacional del gerente universitario debe tener una estrecha relación con el empleado para exista la confianza de manifestar de ambas partes las debilidades que tienen en su labor diaria o fortalezas que presenta para compartirla con el equipo de trabajo; en efecto saber cómo superar esas fallas de manera positiva enmarcándolas en el logro de las metas institucionales actuales.

2.2.15. Desempeño Laboral

Por su parte el experto Chiavenato (ob. cit.), expone que el desempeño laboral es “La ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales individuales para el logro de metas establecidas” (p. 124). Lo que demuestra que el citado teórico deduce que el desempeño es la conducta, no el resultado de esa conducta; cabe destacar que el desempeño que ejecuta el empleado universitario en la UNELLEZ San Carlos es el resultado dado por el alcancen esa conducta individual hacia la meta planificada por su supervisor.

2.2.16. Procesos Administrativos

La administración se basa en el proceso de planificar, dirigir y controlar actividades de miembros de la organización y el empleo de todos aquellos recursos organizacionales; en efecto con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido los procesos administrativos afirma el experto Chiavenato (ob. cit.) que se refiere a “Un proceso de forma sistemática de hacer las cosas, de manera de lograr objetivos institucionales

como: Planeación, organización, dirección y control” (p. 86). Esta fase es esencial para el desarrollo del desempeño de los empleados administrativos en la UNELLEZ San Carlos; es decir para lograr los objetivos administrativos en esta casas de estudios la gerencia debe considerar relevante motivar a los trabajadores continuamente para lograr las metas con éxitos.

2.2.16.1. Planeación

Por su parte, el precitado autor Chiavenato (ob. cit.) considera que “Las organizaciones deben planear para así poder alcanzar sus objetivos” (p. 91). De igual forma, la planificación ayuda organizacionalmente a la adaptación ante los cambios, identificar oportunidades y afrontar imprevistos. Seguidamente Münch y García (ob. cit.), establecen que la planeación “Es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (p. 65). Es así pues, que el proceso de planeación exige continuos cambios de praxis e de ideologías estratégicas para motivar al talento humano e incentivar la creatividad de los trabajadores de cómo se puede realizar las tareas diarias cada día mejor.

2.2.16.2. Organización

Una vez definido el proceso de planificación, se procede instaurar a la organización como función administrativa, parte integrante e interactuante del proceso administrativo. En consecuencia el proceso de organización lo refiere Castro (o. cit.) como el que “Consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad” (p. 70). Cabe destacar que en la universidad objeto de estudio se debe tener como herramienta clave el proceso de organización debido a la gran cantidad de estudiantes que posee esta casa de estudios en la región Cojedeña.

2.2.16.3. Dirección

Aunado a ello, la dirección sintetiza, canaliza, los esfuerzos producidos en

los pasos anteriores; en consecuencia, allí reside su importancia a nivel operativo dentro de la actividad gerencial. Para, Münch y García (ob. cit.), la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “Se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (p. 67).

De igual forma la dirección en la institución debe ser clara con los jefes, coordinadores o analistas con cargos gerenciales hasta los empleados administrativos subordinados. Además es clave la dirección en este caso que se maneja sector educación universitaria; en otras palabras la relevancia de la dirección en los trámites administrativos que se ofrecen en la UNELLEZ San Carlos debe direccionarse en base a la motivación y trabajo en equipo.

2.2.16.4. Control

En este caso la herramienta de control es esencial en el proceso administrativo; es por ello que el experto Ander (2000), lo resalta como “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que actividades reales se ajustan a actividades proyectadas” (p. 50). De hecho el control sirve a los gerentes para monitorear toda evolución de eficiencia en las actividades diarias; de hecho con el fin de que al usar la técnica del proceso de control es para tomar medidas correctivas que se requieran.

Asimismo esta herramienta de control fortalece la misión institucional, visión, objetivos, pues está vinculada estrechamente con el desempeño administrativo del talento humano universitario. Aunado a ello cuando se realiza el control constante se fomenta el valor del compromiso debido a que los empleados se sienten considerados para consolidar las metas.

2.2.17. Trabajo en Equipo

En este sentido se enfoca primero el equipo como señala el teórico Maristany (2008), que es “Un grupo de cinco o seis personas que trabajan sin jefe, cada uno de una especialidad diferente, que se reúnen para una tarea específica y temporaria y que se desmiembra una vez cumplida esa tarea” (p.

29). Lo que demuestra que los equipos en su mayoría, no siempre definen la fuerza que conlleva la realización de faenas en grupos, generalmente por indiferencias en liderazgos, ideales, formaciones académicas, personalidades, compromiso y pertinencia, entre otras cosas no menos importantes que hacen que, las responsabilidades recaigan en unos pocos dentro de la misma unidad administrativa.

De tal forma que este experto Maristany (ob.cit.), define el trabajo en equipo como “El que se realiza con un alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto, con un grado valioso de responsabilidad y compenetración en las tareas a ejecutar y a la consecución de las metas” (p. 29); en consecuencia al tener claro que el grupo es cuando se realizan las actividades de manera individual sin planes establecidos.

Efectivamente se entiende lo valioso de hacer trabajo en equipo pues este conlleva que los empleados universitarios realicen sinergia para lograr que el proceso administrativo fluya con el fin de organizar, planificar, controlar, ejecutar y hacer el seguimiento necesario para consolidar los objetivos propuestos por los gerentes de la casa de estudios.

2.2.18. Gerencia

En este contexto el especialista Sallenave (2012), establece como fundamental la orientación hacia una gerencia holística que se proyecte en base a la:

Relación de todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, a través de la estrategia para saber hacia dónde dirigirse y cómo lograrlo; la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y por último la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente (p. 45)

En base a estas consideraciones precitadas Drucker (2002), establece que: “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p. 187). Aunque es un concepto general apoya el origen para que la gerencia y empleados establezcan los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la institución universitaria sea adecuado a las exigencias

actuales. Así pues se evidencia la esencia que tiene el coordinador de los empleados de UNELLEZ San Carlos para guiar a la par de la misión y visión que enmarca los lineamientos a seguir para consolidar los logros en el presente; pero considerando el futuro de la casa de estudio a nivel de trámites administrativos con un efectivo rol motivador.

2.2.19. Estrategia Funcional

Este mismo especialista Stoner (ob. cit.), afirma que la estrategia funcional “Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de la institución o unidad estratégica, con el fin de maximizar el rendimiento de dichos recursos” (p. 528). En este sentido, las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales; además de que sus horizontes de tiempo son más cortos.

El propósito de la estrategia funcional se presenta en los siguientes tres (3) aspectos a saber: (1) la comunicación de objetivos de corto plazo, (2) la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo, y (3) la creación de un ambiente que favorezca su resultado. Además es esencial que los coordinadores y jefes participen en el desarrollo de las estrategias funcionales de modo que comprendan adecuadamente qué es preciso realizar; de hecho para que se sientan más comprometidos con la planificación de las actividades de labor diaria de sus empleados. Aunado a ello las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables; así pues se motiva a las personas hacia conseguir las metas organizacional

2.2.20. Empowerment

Cabe destacar que es una valiosa herramienta con el fin de buscar aumentar la energía, el esfuerzo y la dedicación de todo el talento humano de cualquier organización; en consecuencia el teórico Chiavenato (ob. cit.), señala que el empowerment es

Un concepto del cual se habla mucho pero se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan

mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa (p. 192)

Lo que indica que la gerencia universitaria debe dar empoderamiento a los trabajadores para aprovechar al máximo el talento colectivo; es decir el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo: Además es la manera de dar autoridad, recursos materiales, entre otros al talento humano para dejarlos actual a nivel laboral vinculándolos con la filosofía organizacional.

2.2.21. El facultamiento de la toma de decisiones

Según el empowerment

De acuerdo con los principios del empowerment el facultamiento la toma de decisiones posee varias bondades para la organización considerando a las personas; efectivamente Chiavenato (ob. cit.), señala que deben asumir las responsabilidades siguientes:

Responsabilidad por la excelente ejecución de las tareas. Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer. Responsabilidad por la mejora continúa del trabajo del trabajo. No sólo se trata de ejecutar trabajo, sino de mejorarlo continuamente. Orientación hacia las metas que se deben alcanzar. El trabajo es un medio – y no un fin – para llegar a las metas y superarlas. Enfoque en el cliente. Sea interno o externo. El cliente (interno o externo) es prioritario para la actividad. Esto crea una red de conexiones, una cadena de valor con la cual el mayor beneficiado es el cliente externo, que se encuentra en el extremo final de la cadena. Actividad en grupo y en equipo. El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas. Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio. Toda actividad se redirige a contribuir a la misión de la organización y a que la visión del negocio se vuelva una realidad concreta. Acción que se traduce en agregar valor. Lo importante no solo es trabajar, sino agregar valor a la organización, para el cliente y el colaborador mismo (p. 194 y 195).

De igual forma al dar responsabilidad compartida en la toma de decisiones a los empleados universitarios en sus tareas traerá como consecuencia motivación para el trabajo en equipo; pues se compartirán las

actividades, se desarrollara destrezas, cualidades proactivas, liderazgo compartido, sentido de pertenencia, entre otros; de allí pues cada persona puede dar su valor agregado a las actividades diarias y compartirlo en sus entorno para mejorar el desempeño de las funciones.

2.2.22. Principios para dar empowerment al talento humano

Resulta oportuno mencionar que esta herramienta posee varios principios esenciales para que el trabajador se empodere y proyecte sus cualidades, destrezas y experiencias; según Chiavenato (ob. cit.), acota que se debe:

- Dar a las personas un trabajo que consideren importante.
- Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, dependencia y autonomía en sus tareas y recursos.
- Permitir a las personas tomen decisiones respecto de su trabajo (p. 192)

La gerencia de la UNELLEZ San Carlos le conviene utilizar los principios de empoderamiento hacia sus empleados administrativos para impulsar su motivación hacia el desempeño de sus tareas diarias; también para que se sientan reconocidos como trabajadores, para que tomen decisiones en relación a su actividades considerando la misión y visión institucional.

2.2.23. Talento Humano

En este sentido Chiavenato (ob. cit.), señala que talento humano son “Las personas que participan y permanecen en las empresas, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeña” (p. 53). De igual forma Chiavenato (ob.cit.), establece que “Constituye el único recurso vivo y dinámico de las empresas, que deciden qué hacer con los demás recursos inertes y estáticos” (p.53). De manera similar se debe señalar que el talento humano son quienes aportan a las instituciones habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, entre otros. En este sentido la UNELLEZ San Carlos no es la excepción por ese motivo se debe proyectar a los empleados pues es el recurso más valioso de la organización.

2.2.24. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano según Chiavenato (ob. cit.) es una

Estrategia que tienen como objetivo darle valor al trabajador como persona, para poder llevar a la empresa a un estado de calidad total. Dicha gestión se llevara a cabo a través de diferentes acciones o actividades que permiten a la empresa, disponer de toda la capacidad y compromiso de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización y de esta manera ser competitiva en el mercado actual (p. 11)

Por otra parte Drucker (ob. cit.), plantea que la gestión del talento de humano es el “Resultado de la percepción por parte de los supervisores hacia el trabajo del talento humano y de las condiciones organizacionales que se encuentran en la empresa” (p. 134). Cabe destacar que la percepción que se tenga los gerentes de los empleados influye en las condiciones en que se desarrolla como trabajador dentro de la institución. Es así como la gestión del talento humano, requiere que los jefes no vean a las personas como recursos, sino como un capital del cual es necesario desarrollar sus talentos. Además hace posible que estos se utilicen de la mejor forma y en el sitio donde corresponda, para lograr mejores resultados en el rendimiento laboral.

2.2.25. Estilos de liderazgos

Los modelos de liderazgo son determinantes para establecer la gerencia de cualquier institución; de allí pues Chiavenato (ob. cit.) indica que el estilo de liderazgo “Se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo” (p.107). En este punto el autor señala que el estilo de liderazgo tiene que ver con el modo de comportarse de un líder; es decir, su modo de actuar ante determinadas situaciones. Durante los últimos 50 años se ha discutido sobre los diferentes estilos de liderazgo que pueda presentarse en la gerencia de una organización o cualquier otro tipo de institución; entre los más resaltantes se encuentra el proactivo en el cual Aubert (2009) señala que:

Un líder proactivo es el que de buena gana aporta a la empresa, tanto en tareas como en ideas, y tiene sentido común y criterio para tomar una decisión sin depender del jefe inmediato. Es el que hace las cosas por aprender para sí mismo o para hacerlas más eficaces (p.4).

En la definición presentada se evidencia que un líder proactivo aporta a la empresa de manera desinteresada, mediante el sentido común sin depender del jefe inmediato para tomar una decisión; aunado a ello, este es capaz de salir de su estado de confort para crear oportunidades y retos de forma positiva.

Es por ello, que el líder debe ser una persona accesible y que realice esfuerzos por cumplir los objetivos, como es el caso de los líderes carismáticos. De hecho Robbins (ob. cit.) son personas que “Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos” (p.436). Pues el campo laboral es necesario que el líder sea visto como una figura de ejemplo como atribuciones de su comportamiento.

Partiendo de lo establecido, es preciso señalar lo planteado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001) quienes definen Liderazgo carismático como la “Capacidad de influir en los seguidores a base de un don sobrenatural y poderes de atracción. Los seguidores disfrutan estar con un líder carismático, porque se sienten inspirados cumplidos e importantes” (p. 351). Los autores indican, que un líder carismático es aquel que atrae a su personal; es decir, forma la parte holística de los procesos que allí se lleven a cabo, pues es una figura de admiración para los trabajadores.

Otro de los estilos de liderazgo, más importante para la gerencia es el liderazgo participativo definido por Koontz y Weihrich (ob. cit.), como aquel que “Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación” (p.537). Según los autores, el líder participativo debe propiciar un ambiente general de inclusión;significa entonces, tomar en consideración los aportes que pueda generar el grupo de trabajo.

Es importante destacar que el líder juega un papel fundamental en el desempeño de las funciones de cualquier trabajador; tal como lo señala Bracho (2010) donde indica que “Queda claro que el desempeño y la satisfacción del trabajador probablemente son influenciados en forma positiva cuando el líder compensa los elementos que faltan en el empleado o en el ambiente de trabajo” (p.133). El precitado autor hace énfasis en que el líder puede buscar estrategias que compensen la carencia de algún elemento faltante en su talento humano.

2.3. Bases Legales

En Venezuela existen diversas leyes que regulan las relaciones laborales de las instituciones públicas y privadas con su personal, las cuales es necesario tomar en consideración con la ejecución de esta investigación; a continuación se citan:

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

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 87, establece:

Que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizar la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna. Todo patrono garantiza a sus trabajadores condiciones de seguridad. Higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creara Instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 28)

Igualmente en su artículo 89, establece que “El trabajo es un hecho social y gozara de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores” (p. 28).

Estos artículos dan a conocer no solo derechos y deberes al trabajo, si no también derechos a obtener beneficios apreciativos, debido a que el bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la organización y que la existencia no debe ser menospreciada sino apoyada, para así poder garantizar la motivación hacia el rendimiento efectivo dentro de la institución.

2.4.2. Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras de Venezuela (2012)

Así mismo, el artículo 18 de la Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras de Venezuela (2012) establece que:

El trabajador deberá presentarse en condiciones que: permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión libre; presten suficiente protecciones a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; mantengan el ambiente en condiciones satisfactoria (p. 8)

Este artículo instituye que todo funcionario debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier institución mediante las herramientas adecuadas de clima organizacional y desempeño para propiciar una buena atención de servicio al cliente y por ende rendimiento productivo.

2.3.3. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

La Ley del Estatuto de la Función Pública establece en su Artículo 1, que: “Las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas, nacionales, estatales y municipales” (p.1). Seguidamente en el Capítulo II, de la Ley precitada el Artículo 23, expresa: “Los funcionarios y funcionarias públicos tendrán derecho a percibir las remuneraciones correspondientes al cargo que desempeñan, de conformidad con lo establecido en esta Ley y sus reglamentos” (p. 7). Todos los artículos precitados apoyan legalmente este trabajo de investigación por ende se relacionan estrechamente con el objeto de estudio.

2.4. Sistema de Variables

En este sentido la variable afirma Giménez (2008), que son las “Características o cualidades observables de algo, las cuales pueden adoptar distintos valores” (p. 40). En otras palabras, es una característica

que se va a medir; es una propiedad, un atributo que puede darse o no en ciertos sujetos o fenómenos en estudio.

En relación al tipo de variable exponen Palella y Martins (2010), que El tipo de estudio o función de la investigación las variables pueden ser independiente, que representa la causa eventual; dependiente o de criterio, que representa el efecto posible; interviniente aquella que representa una tercera variable que actúa entre la independiente y la dependiente y que puede ayudar a una mejor comprensión de dicha relación; o perturbadoras de control u aleatorias (p. 62)

No obstante conforme a su esencia cuantitativa los precitados expertos Palella y Martins (ob. cit) acotan que “Son variables que se expresan numéricamente, pueden ser discretas o continuas” (p. 45). De hecho se debe resaltar que el Indicador Balestrini (2005), lo define como “Una señal que permite identificar las características de las variables. Se da con respecto a un punto de referencia” (p 55).

Para, este trabajo se abordan los siguientes indicadores: Liderazgo, Misión y Visión, Motivación al logro, Ambiente de Trabajo, Satisfacción Laboral, Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva, Toma de Decisiones, Autoestima, Motivación, Reconocimiento, Inteligencia Emocional Formación del Talento humano, Empoderamiento y Responsabilidad Compartida

De igual manera la unidad de medida la conceptualiza Giménez (ob. cit.), como “La respuesta que se espera en la medición planteada” (p. 43). En la presente indagación la misma es de tipo cualitativa con escalamiento del experto Likert donde el grado a utilizar son las siguientes alternativas: Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Casi nunca y Nunca.

Finalmente en relación a la operacionalización de variables Tamayo y Tamayo (2008), acota que “Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p 36); en efecto en base a las variables, dimensiones

e indicadores se relaciona la elaboración de las afirmaciones en el cuestionario aplicado al talento humano de la UNELLEZ San Carlos. De allí pues se basa su importancia para la elaboración de la metodología de este trabajo de investigación. Ver tabla 1

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem
Motivación	Robbins y Coulter(2008), señalan que la motivación es como “La voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad” (p. 135).	Gerencial	Liderazgo	1
			Misión y Visión	2
			Motivación al logro	3
			Ambiente de Trabajo	4
			Satisfacción Laboral	5
			Trabajo en Equipo	6
			Comunicación Efectiva	7
			Toma de Decisiones	8
Desempeño Laboral	Chiavenato (2009), expone que el desempeño laboral es “La ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales individuales para el logro de metas establecidas” (p. 124).	Talento Humano	Motivación	9
			Reconocimiento	10
			Inteligencia Emocional	11
			Formación del Talento humano	12
			Empoderamiento	13
			Responsabilidad Compartida	14
			Modelo de Estrategias Motivacionales	15

Fuente: Elaboración Propia (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño, Nivel y Modalidad de la Investigación

Este trabajo se enmarco en el lineamiento metodológico bajo el paradigma cuantitativo, diseño no experimental, nivel evaluativo y modalidad proyecto factible; en consecuencia respecto a la investigación cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2011), exponen que “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). En este sentido en esta búsqueda se utilizó el análisis numérico mediante la estadística descriptiva para establecer la relación entre las variables del estudio y se vinculó los resultados obtenidos.

3.1.2. Diseño de la Investigación

Es importante destacar que se utilizó el Diseño no experimental el cual Palella y Martins (ob. cit.), exponen que “No se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas” (p. 96). En efecto lo que se realizó en esta investigación fue generar un modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.

3.1.3. Nivel de la Investigación

De igual forma el nivel de la investigación fue evaluativo el cual Palella y Martins (ob. cit.), señalan que “Este nivel pretende estimar o valorar la efectividad de programas, planes o proyectos aplicados anteriormente para resolver una situación determinada” (p. 93); es por ello, que se evaluó el modelo de estrategias motivacionales para determinar la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos mediante un instrumento para tal fin y se determinó el impacto

causado por la formación en la actitud de los trabajadores hacia su labor diaria.

3.1.4. Modalidad de la Investigación

Por último en cuanto a la modalidad de la investigación se consideró para ejecutarla el Proyecto Factible el cual expone la UPEL (2012), que “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica sobre la factibilidad del proyecto que incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su evaluación y el resultado” (p. 97). De hecho, se genera, aplica y evalúa el modelo de estrategias motivacionales para determinar la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos enmarcado en esta modalidad.

3.2. Población y Muestra de la Investigación

3.2.1. Población de la Investigación

En relación a la población González (1990), indica que “Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen características en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 34). En este caso particular, según información suministrada a por la Jefa de Recursos Humanos Ing. Belkis Loreto, la población de interés es constituida por ciento treinta y dos (132) personas.

Tabla 2

Distribución de la Población

Sujetos	Cantidad
Gerentes con Cargos Administrativos	12
Empleados Administrativos	92
Obreros con Cargos Administrativos	28
Total Distribución de la Población	132

Fuente: Registros Oficina Recursos Humanos UNELLEZ San Carlos (2016)

Igualmente la población se discrimina de la siguiente manera: Doce (12) empleados con cargos de gerentes, noventa y dos (92) empleados

administrativos y veinte ocho (28) obreros que ejercen cargos administrativos en las diferentes oficinas de la UNELLEZ San Carlos en pre grado y el área de postgrado para un total de ciento treinta y dos (132) empleados en dicha institución objeto de estudio

3.2.2. Muestra de la Investigación

En cuanto a la muestra Arias, (2012), la define como “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83); es por ello, que en este estudio estuvo conformado por los cinco (5) empleados con cargos de gerentes, veintinueve (29) empleados administrativos y ocho (08) obreros con cargo administrativos todos ellos laboran en los diferentes departamentos de la UNELLEZ San Carlos, quedando conformada por un total de cuarenta y dos (42) personas; efectivamente se detallan a continuación en la siguiente tabla 2

Tabla 3

Distribución de la Muestra

Sujetos	Cantidad
Gerentes con Cargos Administrativos	05
Empleados Administrativos	29
Obreros con Cargos Administrativos	08
Total Distribución de la Muestra	42

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Es importante resaltar que esta muestra fue seleccionada por la autorade manera intencional la cual definen Palella y Martins (ob. cit.), como donde “El investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis” (p. 114); en este sentido fue muestreo intencional debido a que predominó el criterio de selección de ser trabajadores con cargos de desempeño administrativo en la UNELLEZ San Carlos.

3.3. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Asimismo Hurtado (2012), acota que las técnicas de recolección de datos “Comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador

obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 771). Es decir, son ejemplos de técnicas: la observación directa, la entrevista, la encuesta en sus dos modalidades (oral y escrita), el análisis documental, entre otros.

En el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta en su modalidad de cuestionario, definida por Palella y Martins (ob. cit.), como: “Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 123). De allí pues los datos se obtuvieron realizando un conjunto de afirmaciones dirigidas a una muestra intencional de estudio, con el fin de conocer la opinión, características o hechos específicos directamente de los empleados administrativos de la UNELLEZ San Carlos. Por tal motivo el cuestionario diseñado como instrumento de recolección de datos se estructuró en quince (15) ítems bajo la escala de Likert de cinco (05) opciones de respuestas: Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Casi nunca y Nunca. Ver el anexo "A"

3.4. Validez y Confiabilidad

3.4.1. Validez

Cabe destacar que en cuanto a la validez se hace referencia al grado en que un instrumento realmente evalúa la variable que se pretende medir; de modo, el especialista Sabino (2010) acota que es “En la cual se puede tener diferentes tipos de evidencias tales como: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo” (p. 105). En esta búsqueda se midió a través del juicio de tres (03) expertos, especialistas profesionales acreditados académica y laboralmente con vinculación directa con el tema en estudio.

En relación a este último aspecto para saber si el instrumento de recolección de datos reúne los elementos de validez y confiabilidad se sometió al juicio de tres (03) expertos que a continuación se detallan: MSc. Edna Paola Rojas Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional al igual que la MSc. Susana QuinteroAbdón y Dra. Trina Mercedes Matute Doctora en Ciencias

Gerenciales; donde cada experta emitió su juicio por escrito acerca de la estructura y contenido del instrumento a fin de ser considerados en la construcción final del cuestionario. Ver el anexo "B"

3.4.2. Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad del cuestionario se realizó por el lineamiento de Sabino (ob. cit.), quien lo define como:

El alfa de cronbach es el método de cálculo que requiere una sola administración del instrumento de medición. El instrumento es administrado una vez, número de versión del instrumento una, cada participante responde a la única versión y las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes (p. 89).

En efecto para determinar la confiabilidad García (2009), define que se debe realizar una prueba piloto y el precitado autor la conceptualiza como "Una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica sólo a un pequeño grupo" (p. 60). Por lo tanto, en esta investigación la prueba piloto se aplicó a doce (12) empleados de los diferentes estratos de la muestra intencional de la UNELLEZ San Carlos; obteniendo un resultado de 0,88 enmarcado en la categoría altamente confiable. Ver el anexo "C"

3.5. Técnicas de Análisis de los Datos

Por último para dar continuidad a la investigación se consideró a Balestrini (ob. cit.), quien la define como "Es un conjunto sistemático de procedimientos para observar y describir numéricamente el fenómeno" (p. 82); en ese sentido se utilizó para su representación tablas contentivas de los quince (15) ítems que conformaron el cuestionario aplicado. Aunado a ello se empleó la estadística descriptiva representada por valores absolutos y porcentuales para cada indicador que se relacionó con las afirmaciones.

CAPÍTULO IV

4. Presentación e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se realizó un análisis detallado utilizando la estadística descriptiva que Alvarado, col. (ob. cit.), la definen como: "Los registros u observaciones efectuados proporcionan una serie de datos que necesariamente deben ser ordenados y presentados de manera inteligible. La estadística descriptiva desarrolla un conjunto de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados" (p. 17). A continuación se muestran las tablas según la aplicación del instrumento a la muestra en la UNELLEZ San Carlos del estado Cojedes.

4.1. Interpretación de los Resultados

Tabla 4

Distribución de frecuencia del Indicador "Liderazgo"

1.- El estilo de Liderazgo de su supervisor demuestra una visión estratégica compartida para favorecer el desempeño laboral de sus actividades diarias

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1	0	0	0	0	0	0	22	52	20	48	42

Fuente: Elaboración Propia.

Como lo evidencia en la tabla 4 donde se indaga si el estilo de liderazgo del supervisor posee visión estratégica compartida para favorecer el desempeño donde 52% de los encuestados respondieron que casi nunca y 48% de los entrevistados respondió que nunca. Lo que evidencia que la mayoría de los empleados confirman fallas en el estilo de líder vinculado a la supervisión.

En este sentido el liderazgo participativo definido por Koontz y Wehrich (ob. cit.), como aquel que "Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación" (p.537). Según los autores, el líder participativo debe propiciar un ambiente general de inclusión; significa entonces, tomar en consideración los aportes que pueda generar el grupo de trabajo.

Por consiguiente el talento humano de la UNELLEZ San Carlos debe ser considerado respecto a las acciones y decisiones para impulsar su desempeño como herramienta hacia la visión estratégica en pro de sus tareas diarias; en efecto vinculando a los obreros inmersos en las actividades de los empleados como motivación para consolidar la satisfacción de todos los empleados administrativos.

Tabla 5

Distribución de frecuencia del Indicador "Misión y Visión"

2. Considera importante estar comprometido con la misión y visión institucional para lograr las metas de la UNELLEZ San Carlos.

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	2	0	0	0	0	30	71	12	29	0	0	42

Fuente: Elaboración Propia

En el ítem 2 se indaga sobre si está comprometido con la misión y visión institucional; efectivamente el 71% respondió algunas veces y 29% acotó la alternativa casi nunca. Lo que prueba que los empleados conocen la misión y visión de la UNELLEZ; sin embargo se les debe refrescar con el fin de impulsar su desempeño para lograr las metas establecidas por la organización. En efecto los teóricos Stoner, Freeman y Gilbert (2008), exponen que para consolidar la misión y visión:

Se debe trabajar en desarrollar una serie de competencias y habilidades en las personas que le permitan ser integral, que mezcle conocimientos, destrezas y actitudes que fortalezca la difusión de la filosofía organizacional; es decir la misión, visión y valores como un todo, y así estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles, hacia los resultados previstos (p. 178)

Esto indica que la gerencia debe analizar las estrategias hacia el desempeño del talento humano administrativo en base a lo arrojado por el cuestionario aplicado; es decir enseñar a los empleados la importancia estar vinculados con misión y visión comprometida en la universidad para

establecer los logros en equipo.

Tabla 6

Distribución de frecuencia del Indicador “Motivación al Logro”

3. Usted considera estratégicamente las destrezas y habilidades que poseen sus compañeros en función de motivarlos hacia el logro de los objetivos organizacionales

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	3	0	0	0	0	0	0	10	24	32	76	42

Fuente: Elaboración Propia

Se evidencia en la afirmación 3, que 76% respondió nunca y el 24% contestó casi nunca, lo que demuestra reconocer la debilidad existente en cuanto a no poseen motivación hacia el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que se refiere a Chiavenato (ob. cit.), quien afirma que la motivación al logro “Es el proceso responsable de la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada. Casi siempre, la motivación se refiere al esfuerzo relativo a un objetivo cualquier” (p.313). Esto evidencia que la gerencia de la UNELLEZ San Carlos se debe analizar las competencias de su talento humano para considerar sus destrezas y habilidades con el fin de motivarlos.

Tabla 7

Distribución de frecuencia del Indicador “Ambiente de Trabajo”

4. Estima que su ambiente de trabajo es acorde para ejecutar las tareas de manera efectiva según las metas establecidas

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	4	21	50	21	50	0	0	0	0	0	0	42

Fuente: Elaboración Propia.

Es de resaltar que el ítem 4, indaga si el ambiente de trabajo es el adecuado para ejecutar las tareas diarias; en consecuencia 50% respondió la categoría siempre y otro 50% casi siempre. Se evidencia que los empleados

universitarios aprueban que se sienten bien con sus condiciones de trabajo; además se prueba que tienen oportunidades para estudiar, vacaciones remuneradas, H.C.M., medicinas, servicios odontológicos, entre otros. Seguidamente se refiere Castro (ob. cit.), quien vincula el factor motivación con:

El ambiente de trabajo o del contexto del empleo, que incluye supervisión, pagos, administración, normas, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo; los cuales se denominan motivadores e involucran las oportunidades de realización, el reconocimiento y la responsabilidad, factores estos que producen la satisfacción en el puesto de trabajo (p. 90)

En relación a lo citado se desprende que los empleados universitarios cuentan con condiciones de labores que producen satisfacción en el su trabajo; es por ello que se debe revisar los aspectos que no les permiten estar motivados totalmente. Todo ello con el fin de mejorar su desempeño para consolidar las metas planteadas a nivel administrativos por la gerencia UNELLEZ.

Tabla 8

Distribución de frecuencia del Indicador “Satisfacción Laboral”

5. Siente usted satisfacción laboral al realizar sus tareas para conseguir las metas planificadas por su supervisor

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0	0	0	28	67	14	33	0	0	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que en este ítem 5, se investigó sobre si se tienen satisfacción laboral al realizar sus tareas para conseguir las metas planificadas; asimismo 67% respondió que Algunas Veces y 33% casi nunca. De allí pues se evidencia poco compromiso de los empleados para consolidar las tareas de trabajo hacia los logros estipulados por la gerencia. En concordancia a lo expuesto se cita a Camacaro (2010), quien define satisfacción laboral como “La actitud del trabajador de cómo enfocan y

reaccionan ante la satisfacción de sus necesidades como consecuencia de la interacción con los diversos factores presentes en el ambiente laboral” (p.5); es por ello que se puede corroborar la importancia que tiene los elementos inmersos en el clima laboral de la institución.

Pues estos juegan un papel primordial en la reacción que tienen los administrativos de la UNELLEZ San Carlos ante sus funciones laborales. De igual manera se debe destacar que se puede mejorar impulsando la motivación cambiando los aspectos negativos hacia el paradigma gerencial con el fin de que este trabajador sea reconocido y mejore su actitud hacia el desempeño de sus tareas.

Tabla 9

Distribución de frecuencia del Indicador “Trabajo en Equipo”

6. Estima que la gerencia promueve el trabajo en equipo como una fortaleza para el desarrollo de sus actividades de labor

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	6	0	0	0	0	0	0	13	31	29	69	42

Fuente: Elaboración Propia

En consideración al ítems 6 donde se averigua si la gerencia promueve el trabajo en equipo; en consecuencia 69% de los empleados respondieron nunca y 31% la opción casi nunca; en este sentido se demuestra fallas con la aplicación de esta herramienta. En relación a esto Bracho (2010) lo conceptualiza como “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través de los esfuerzos grupales. En otras palabras, el resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma que aquellas contribuciones personales”(p.129). Lo que indica, que deben aplicar esta técnica en la institución para generar un impulso positivo por medio del esfuerzo grupal propicie niveles de mayor desempeño en los empleados.

Tabla 10

Distribución de frecuencia del Indicador “Comunicación Asertiva”

7. Entre su supervisor y usted considera que existe comunicación asertiva cuando le explica cómo realizar sus tareas

Ítems	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	7	0	0	0	0	5	12	37	88	0	0	42

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado se muestra en el ítems 7 cuando se investiga si existe comunicación asertiva entre el supervisor y el empleado universitario; de allí pues los entrevistados respondieron 88% casi nunca y 12% Algunas Veces, lo que refleja deficiencia en la comunicación para explicar las tareas a los subordinados. En relación a este resultado Ongallo, (2010), precisa que la comunicación descendente “Consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos”. (p.33).

Adicionalmente este autor señala la importancia de asegurar la comprensión de los objetivos institucionales emanados de la gerencia a los empleados universitarios; es por ello, que es esencial manejar los medios por los cuales se canaliza la comunicación. Igualmente Ongallo (ob. cit.), señala que los “Medios privilegiados de la información descendente son los soportes escritos” (p. 33). En este punto, se puede evidenciar que la supervisión en la UNELLEZ San Carlos debe implementar los escritos como primera fuente de comunicación para dejar registros las directrices que se han dado

Finalmente se puede vincular lo señalado por los autores Stoner, col. (ob. cit.), al referir que “La comunicación asertiva es una parte importante de la función del liderazgo de los ejecutivos que no pueden ejercer liderazgo eficaz si no logran comunicarse” (p.506). De allí que la comunicación sea un punto indispensable para lograr una gerencia eficiente, orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales; además, que buscan consolidar las

directrices con los empleados para mejorar su desempeño ideal por medio de diferentes canales de comunicación.

Tabla 11

Distribución de frecuencia del Indicador "Toma de Decisiones"

8. Su supervisor lo involucra en la toma de decisiones al planificar la realización de su trabajado diario

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	8	0	0	21	50	21	50	0	0	0	0	42

Fuente: Elaboración Propia

En referencia la ítems 8 que averigua si el supervisor involucra en la toma de decisiones al empleado en base a su trabajo diario; en consecuencia 50% respondió la categoría casi siempre y el otro 50% acotó la alternativa algunas veces. Se observa como falla no utilizar esta herramienta en la gestión administrativa cuando la gerencia planifica las tareas de los empleados universitarios.

Es por ello que se considera el concepto de toma de decisiones de Melinkoff (2015), quien acota que es "La facultad de escoger la mejor y la más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas" (p.83). Lo que indica que al involucrar al empleado en la toma de decisiones sobre sus tareas diarias él puede aportar su opinión en las debilidades presentes y junto al supervisor pueden considerar la decisión más acertada.

Tabla 12

Distribución de frecuencia del Indicador "Motivación"

9. Estima que su supervisor implementa la herramienta motivación al logro para conseguir los objetivos planificados

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	9	0	0	0	0	12	29	30	71	0	0	42

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente en la tabla 12 el 71% de los empleados respondió casi nunca y 29% algunas veces a la indagación sobre si el supervisor utiliza la motivación para conseguir los objetivos planificados; se evidencia con estas respuestas que existe falta de aplicación de la herramienta motivación. En este sentido se cita a González (2014), quien define el rol motivador en la supervisión como el que: “Debe aprender a despertar el interés de los individuos en el trabajo, tiene que saber motivarlos hacia el logro de los objetivos organizacionales” (p. 123). De tal modo que la gerencia en la UNELLEZ San Carlos debe establecer la motivación con los trabajadores. Igualmente González (ob. cit.), señala que la motivación y clima organizacional es enfocado por Mayo así:

Con cierto desánimo, que la organización de la empresa, centrada en la eficiencia y la productividad, frustraba la necesidad básica de afiliación del individuo. El hecho de que la empresa ignorase las necesidades humanas, provocaba la aparición de dichos grupos informales, como recurso a la anonimidad (anulación del yo), adoptando conductas no conformistas (p. 169).

En consecuencia aplicar motivación a los supervisados es el impulso que ese talento humano se sienta reconocido por sus tareas y mejore determinados comportamientos hacia el desempeño ideal de sus actividades. En esencia, la gerencia de la institución objeto de estudio debe observar las acciones para tratar de asociarlas con causas internas y externas a fin de no anular el yo de sus trabajadores y sean más eficaces y eficientes.

Tabla 13

Distribución de frecuencia del Indicador “Reconocimiento”

10. Siente usted reconocimiento en cuanto a su desempeño diario como empleado por parte de su supervisor

Ítems	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	0	0	0	0	35	83	7	17	0	0	42	100

Fuente: Elaboración Propia.

En la presente tabla 13 donde se indaga sobre si el supervisor reconoce

el desempeño diario en la institución; en relación a ello 83% opina que algunas veces le reconocen su trabajo, pero otro 17% acoto que casi nunca. En atención a este resultado Romero (2004), determina el reconocimiento laboral como “El acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento al trabajador por su buen desempeño hacia el logro de los objetivos para la organización” (p. 67). De tal modo que los resultados del cuestionario aplicado demuestran que la gerencia de la universidad debe reconocer a su talento humano cuando realizan las tareas y se consolida los objetivos institucionales.

Tabla 14

Distribución de frecuencia del Indicador “Inteligencia Emocional”

11. La gerencia aplica la técnica de inteligencia emocional para motivar a los empleados universitarios hacia el logro de los objetivos propuestos

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100

Fuente: Elaboración Propia

Es importante señalar que el ítem 11 demuestra que los resultados obtenidos en la indagación sobre si la gerencia aplica la técnica de la inteligencia emocional para motivar a los empleados; en efecto el 100% respondió la alternativa nunca. De allí pues es evidentemente que esta debilidad influye de manera negativa en la motivación para impulsar las tareas diarias.

Asimismo el teórico Goleman (1995), define la inteligencia emocional como: “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (p. 36); aunado a ello se considera lo que indica Robbins (ob. cit.), que: “El directivo tiene que aprender a despertar el interés de los individuos en el trabajo” (p. 43). De hecho el gerente de la UNELLEZ debe manejar las relaciones con los empleados utilizando la inteligencia emocional.

Tabla 15

Distribución de frecuencia del Indicador "Formación del Talento Humano"

12. En la UNELLEZ San Carlos se promueve la formación del talento humano en base al logro de las metas establecidas

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	12	0	0	0	0	5	12	37	88	0	0	42

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar el ítem 12 donde 88% respondió casi nunca y 12% algunas veces en la UNELLEZ se promueve la formación de los empleados en base a las metas establecidas. Lo que demuestra fallas en la formación del talento humano hacia las metas; en otras palabras la gerencia debe considerar formar enmarcada en la visión institucional como herramienta clave para el desempeño de los trabajadores administrativos.

En cuanto a este indicador se refiere al autor Robbin (2014), quien define la capacitación como "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible" (p.108). La capacitación repercute en el individuo de diferentes maneras, eleva su nivel de vida; debido a que puede aspirar a un ascenso y mejorar sus ingresos.

Tabla 16

Distribución de frecuencia del Indicador "Empoderamiento"

13. Considera usted que su supervisor aplica la técnica de empoderamiento para impulsar su desempeño laboral

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	13	0	0	0	0	0	0	22	52	20	47	42

Fuente: Elaboración Propia

En función del ítem 13 al indagar si el supervisor aplica técnica de empoderamiento para impulsar el desempeño laboral; efectivamente se

evidencia que 52% respondió casi nunca y 47% acotó la alternativa nunca.

De allí pues Chiavenato (ob. cit.), señala que el empoderamiento es

Un concepto del cual se habla mucho pero se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar el verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa (p. 192)

Lo que indica que la gerencia universitaria debe dar empoderamiento a los empleados administrativos para aprovechar al máximo su energía creadora e intelectual y así puedan mostrar sus competencias en sus actividades diarias; además de sentirse motivados, reconocidos y valorados.

Tabla 17

Distribución de frecuencia del Indicador “Responsabilidad Compartida”

14. Las competencias establecidas por su supervisor son con responsabilidad compartida hacia su trabajo diario

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	0	0	0	0	0	0	0	0	42	100	42	100

Fuente: Elaboración Propia.

En consideración al ítems 14 que aborda sobre la responsabilidad compartida en el desempeño de su labor diaria el 100% manifestó que nunca los consideran relevantes para involucrarlos en las competencias para darle responsabilidad; de allí pues manifestaron que realizan tareas en equipo y el supervisor refiere que el firma porque es su responsabilidad.

Sin embargo el Diccionario Wordreference.com (2017), establece que la responsabilidad “Es la obligación que tiene una persona frente a una cosa” Lo que revela que en actividades realizadas en equipo existen fallas por no reconocer a los empleados como parte de ese logro. Es importante resaltar que la estrategia esencial del gerente con su equipo es reconocer el trabajo del otro para motivarlo a seguir produciendo con eficacia y eficiencia.

Tabla 18

Distribución de frecuencia del Indicador Modelo de Estrategias motivacionales

15. Siente que sería útil un modelo de estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento laboral de los empleados de la UNELLEZ San Carlos

Items	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi nunca (CN)		Nunca (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	15	42	100	0	0	0	0	0	0	0	0	42

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente en relación al ítem 15 según los empleados consultados 100% manifestaron que siempre sería útil un modelo de estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento laboral de los empleados; en este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en el artículo 103:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario.

Aunado a ello, el especialista Romero (ob. cit.), afirma que “Los modelos de acción organizacionales expresan en concreto qué se va a hacer, cómo se va hacer, quién va a hacerlo y de qué manera” (p. 136). En consecuencia como se evidencia que todos los encuestados consideran estar de acuerdo en formarse con estrategias motivacionales para impulsar su rendimiento laboral; de allí pues se determina la necesidad de diseñar el precitado modelo para ser aplicado al talento humano administrativo de la UNELLEZ San Carlos.

CAPÍTULO V

MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA EFECTIVIDAD EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ SAN CARLOS DEL ESTADO COJEDES

5.1. Presentación del Modelo de Estrategias Motivacionales

En relación a la presentación del modelo de estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento laboral del talento administrativo está enmarcado en herramientas para fortalecer el proceso administrativo desde la misión, visión y objetivos de las directrices institucionales; en consecuencia su basamento es proyectado en los principios del teórico Idalberto Chiavenato pionero en la administración de recursos humanos el cual sostiene en el modelo humanista de las relaciones humanas se basa en la revolución de la administración hacia el estímulo del liderazgo, motivación, comunicación asertiva y el trabajo en equipo. En efecto el modelo de estrategia motivacionales permite una mayor interacción entre los empleados administrativos y sus supervisores; además de la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de las dependencias como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del talento humano empleado de la UNELLEZ San Carlos.

5.2. Justificación del Modelo de Estrategias Motivacionales

En la actualidad las instituciones deben adoptar un esquema de administración por objetivos (APO) para evitar elementos traumáticos provocados por la arbitrariedad, estado de tensión y desmotivación que los trabajadores presentan en la organización. De allí pues, Chiavenato (ob. cit.) señala que la APO es “Democrática, participativa, involucradora y muy motivadora” (p. 358). Es por ello que puede ser natural en cualquier institución que ocurra; pues en ellas están presentes diversidad de intereses, necesidades y expectativas del talento humano; además en el caso de la institución universitaria objeto de estudio los gerentes y/o supervisores los objetivos mediante un consenso y una negociación.

Pues los objetivos de la UNELLEZ deben lograrse para beneficio institucional y para el aumento de la motivación de su talento; debido a que lo esencial es que ese trabajador sea gerente, supervisor o empleado sea respetado de quienes lo rodean con el fin de que todos trabajen en equipo.

Asimismo este modelo propone la búsqueda de desarrollar entre los coordinadores, supervisores y empleados administrativos ese interés por impulsar las actividades que realizan mediante la planificación establecida; además de empezar a desempeñarse de manera más organizada para impulsar la motivación hacia la productividad, trabajo en equipo y consolidar las metas propuestas para realizar su tareas diarias.

5.3. Objetivos del Modelo de Estrategias Motivacionales

5.3.1. Objetivo General

Establecer el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Orientar el proceso al talento humano modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.
- Brindar al talento humano mediante la aplicación de talleres la formación de estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.
- Evaluar la aplicación del modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes mediante un cuestionario de preguntas para determinar el impacto causado en el personal.

5.4. Factibilidad del Modelo de Estrategias Motivacionales

5.4.1 Factibilidad Técnica

Es importante destacar que en el Área de Postgrado de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes, laboran empleados administrativos ampliamente capacitados y formados académicamente que representa un recurso muy valioso para la aplicación de los talleres de este modelo de estrategias de motivacionales; es por ello que el autora planteo a la coordinación de mención de la maestría de la mano del tutor para selección de estos docentes especialistas para desarrollar las estrategias, incorporarlas y motivar al talento humano de la institución objeto de estudio para liderizar los talleres propuestos en el plan de acción, lo cual hace factible técnicamente la aplicación del modelo.

5.4.2. Factibilidad Social

De igual forma en cuanto a la factibilidad social este modelo de estrategias motivacionales para impulsar la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes es beneficioso; debido a que en la universidad convergen una comunidad de personas con intereses compartidos, donde existe un propósito común para poder cumplir con los roles asumidos en sus proyectos de vida, los gerentes, docentes, empleados, obreros y estudiantes.

Asimismo esta esencia de la factibilidad social radica en articular la metodología de los talleres del modelo de estrategias motivacionales con el talento humano multidisciplinario que hace vida en el recinto universitario y comunidad Cojedeña; aunado a ello con el fin de convertir este aprendizaje en un eje de evaluación continua para mejorar e impulsar la productividad en el desempeño de los empleados y cumplir con la misión y visión de la UNELLEZ San Carlos.

5.4.3 Factibilidad Económica

Igualmente en relación a la factibilidad financiera para la aplicación y evaluación del modelo de estrategias motivacionales para impulsar efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo es importante acotar que no genera ningún costo para la UNELLEZ San Carlos; Debido a

que la autorasolicitó al Jefe del Programa de Educación autorización para aplicar los talleres de formación motivacional en un aula de la universidad. También se debe destacar que la investigadora lleva una computadora, proyector multimedia y cornetas como logística a los docentes; además del refrigerio para los asistentes. De igual forma se solicitó a la Coordinadora de Recursos Humanos de la universidad Profesora Xiomara Liberto la autorización para invitar al personal administrativo a participar en las actividades de enseñanzas enmarcadas en este modelo.

5.5. Fundamentación del Modelo de Estrategias Motivacionales

En este sentido la fundamentación teórica para la puesta en marcha del modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes se enmarca en los lineamientos del teórico Idalberto Chiavenato proyectado en su Bestseller Administración de los Recursos Humanos, quien refiere estrategias motivacionales esenciales para la gerencia y las vincula con el personal; además se adaptan a las necesidades de los empleados de la institución objeto de estudio.

Es por ello, que la autora utilizó la técnica de aplicación de una encuesta con afirmaciones de indagación vinculada con los indicadores esenciales a los empleados administrativos de la institución; en consecuencia se pudo determinar ciertas debilidades en la motivación para el desempeño de su trabajo diario que afecta la productividad y el clima organizacional en la UNELLEZ San Carlos a nivel de logros del personal administrativo.

Luego la autora guiándose del texto del precitadoautor Chiavenato realizó una entrevista a los empleados administrativos para recoger su opinión sobre cómo se desarrolla su labor en relación al desempeño de sus actividades diarias. También se indago sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral, si se trabaja en equipo, si fluye la comunicación entre la gerencia y los empleados; aunado a ello si los involucran en alguna toma de decisiones

de su cargo para lograr la misión y visión en la UNELLEZ San Carlos; en virtud de lo precitado se evidenció los aspectos siguientes:

- Es importante destacar que los empleados administrativos entrevistados manifiestan que presentan un clima organizacional débil y por ende trae desmotivación a nivel de desempeño laboral.
- Asimismo opinaron que presentan problemas para cumplir con el horario de trabajo completo; debido a que en la actualidad se labora solo horario matutino; debido a que los baños no tienen agua para su funcionamiento y ello les impide su uso por la gran cantidad de personas docentes, empleados, obreros y estudiantes que hacen vida en la institución.
- Por otro lado, evidenciaron los trabajadores mediante las respuestas dadas que presenta fallas en la comunicación asertiva por el cambio constante de instrucciones no planificadas, falta de motivación al logro de los objetivos institucionales pues no se cumple con la planificación presentada.
- Aunado a ello manifestaron a la autora que presentan debilidades para trabajar en equipo motivado a la poca satisfacción laboral que presentan los empleados por ausentismo laboral, incumplimiento de horario y fallas en la entregas de sus asignaciones laborales.
- Por último no se cumplen de manera adecuada los procesos administrativos por falta de empleados que se ha jubilado o están en reposo y no contratado a quien lo sustituya; aunado a ello al no cumplir con la jornada de labores completa no se puede consolidar con la planificación en las tareas diarias establecida.

5.6. Actividades del Modelo de Estrategias Motivacionales

En función al diagnóstico presentado por la autora sobre las debilidades manifestadas por los empleados administrativos se planificó los talleres a impartir y la selección de los docentes especialistas para triangularlos con los

parámetros del teórico Chiavenato (ob. cit.), quien refiere el proceso de planificar como:

El curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado", en esta investigación se determinan y documentan el alcance de la propuesta, se identificaron los recursos, se determinaron los requerimientos y métodos de comunicación y por último se evaluó la propuesta (p. 128)

Seguidamente se consideró hablar con el coordinador de mención de la maestría en Gerencia Pública del Área de Postgrado para seleccionar a tres (03) docentes con el fin de impartir los talleres enmarcados en el modelo de estrategias motivacionales; de allí pues se consideró a los docentes: Prof. Grecia Castro especialista en el área de motivación, Prof. Danny Orasmaespecialista en el área de comunicación asertiva y Prof. Susana Quintero especialista en gestión de recursos humanos y liderazgo.

Al mismo tiempo se planifico las actividades conjuntamente con los responsables a involucrar a los docentes precitados, se solicitó a MSc. Xiomara Liberto Coordinadora de Recursos Humanos (RRHH) de la UNELLEZ San Carlos, Tutor Dr. Antonio Flores e investigadora con el fin de organizar y ejecutar los diferentes talleres, invitar al personal administrativo y tener la logística correspondiente para tal fin.

En consecuencia el Prof. Rafael Cristancho Jefe de Programa en la UNELLEZ San Carlos por instrucción de la coordinadora de RRHH autorizó el uso del aula N° 1 del programa Ciencias Sociales para impartir los talleres el día 06 de Junio de 2017, en un horario de 8:00 am a 12:00m y 2:00 pm a 5:00 pm; de allí pues los responsables de estas actividades de enseñanzas los tres (03) docentes precitados, el tutor de la investigación y la autora. De igual manera se utilizó como recursos un proyector multimedia, computadora, pantalla y sonido para la actividad y los videos presentados. Ver Anexo "D" De allí pues se realizó esta actividad de aprendizaje primero agradeciendo a la institución en la persona de MSc Xiomara Liberto Coordinadora de

Recursos Humanos a la cual se le entrego un reconocimiento por su valioso apoyo y gestión para consolidar este modelo el cual se detallan sus talleres en la siguiente tabla 19.

Tabla 19

Actividades de Formación del Modelo de Estrategias Motivacionales

Formación	Factor de Éxito
<p>-Taller: Motivación Combustible Vital impartido por Prof. Grecia Castro quien se destacó varios aspectos tales como: fracaso, motivación, liderazgo vinculándolo con una reflexión titulada: “La Rana Sorda”. También la apertura que ofrece ser servidor público haciendo un cambio y realizando su trabajo con pasión considerando el buen trato y respeto para todos.</p>	<p>- En el primer taller se realizó tipo conversatorio con empleados y obreros que desempeñan esos cargos se aplicó la técnica de lluvia de ideas para que opinaran sobre que podían mejorar con lo aprendido hacia su desempeño diario en la institución</p>
<p>-Taller: Comunicación Asertiva en Servidores Públicos proyectado por el docente Danny Orasma donde se explico los tipos de comunicación, la importancia del dialogo y lo esencial que es para unificar criterios y trabajar en equipo de alta eficiencia.</p>	<p>- En esta actividad se explico la importancia de tener claro los tipos de comunicación y del dialogo. Lo esencial de planificar el trabajo unificando criterios de eficiencia y eficacia; además de tomar la decisión adecuada para impulsar la motivación hacia la realización de las tareas.</p>
<p>-Taller: Lideres con Cabeza Fría dictado por la Prof. Susana Quinteros tipos de líderes, la influencia del líder, el líder resiliente, la inteligencia emocional y la vinculación estrecha de estas herramientas hacia el beneficio cuando sabe manejar emociones y sentimientos; además los cambios positivos que eres capaz de lograr cuando ejerce dominio de sí mismo a nivel personal y laboral</p>	<p>- Esta formación se enmarcó en el potencial que tiene cada empleado usando sus habilidades, destrezas y experiencias para influenciar al equipo canalizando emociones, sentimientos, enseñando a los compañeros las bondades y compartiendo conocimientos para cumplir la misión y visión institucional. emociones y sentimientos</p>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Al final de los talleres se proyectó por medio de la participación de los empleados sus opiniones acerca del aprendizaje obtenido y de cómo lo podían vincular con su tareas diarias con las estrategias motivacionales para impulsar su desempeño hacia el logro de los objetivos organizacionales; además se entregaron las credenciales a los docentes que los impartieron, a los participantes que asistieron y a la institución. Ver Anexo “D”

5.7. Evaluación de la Aplicación del Modelo de Estrategias Motivacionales

Con el fin de consolidar el objetivo de evaluar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes mediante un cuestionario de preguntas para determinar el impacto causado en el talento humano que asistió a los talleres la autora analizó la conceptualización del teórico Ahumada (2009), quien refiere la evaluación como:

La acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas, al respecto esta fase permite valorar o emitir juicios, lo que permite determinar si se alcanzaron los objetivos previstos. Se concreta en un conjunto de instrumentos que permiten visualizar los problemas o dificultades que se puedan presentar (p. 136)

Igualmente considerando la definición del especialista precitado la investigadora se elaboró un cuestionario para tal fin; de allí pues diseño cuatro (4) preguntas con categoría de escala de Likert de tres (03) alternativas que a continuación se presentan: Excelente, Bueno y Malo; en consecuencia se procedió a su aplicación preguntando sobre las enseñanzas de los tres (3) talleres donde se recogió la opinión de quince (15) empleados administrativos que participaron en los talleres con el fin de que todos plasmaran su opinión en el cuestionario aplicado.

En efecto la investigadora pasado dos (02) meses de la aplicación del modelo visitó las dependencias administrativas en la UNELLEZ San Carlos

con la finalidad de aplicar el cuestionario donde se averiguo como consideraban las estrategias de enseñanzas utilizadas por los docentes, los recursos usados, las herramientas presentadas para vincularlas con su labor diaria en los talleres del modelo de estrategias motivacionales.

De igual manera reiteró su agradecimiento por el apoyo en la aplicación del trabajo de grado; asimismo proyectó lo esencial que se considera para el área de postgrado UNELLEZ en el ámbito académico los conocimientos que los maestrantes aporten a la comunidad unellista; además la autora saber que con este cuestionario cierra el ciclo de aprendizaje y arroja un resultado institucional en cuanto a la actitud hacia el cambio y si fue considerado como tal por los trabajadores que asistieron a los talleres.

Finalmente se procedió a aplicar el cuestionario al talento humano de la universidad; aunado a ello recogiendo las impresiones del impacto causado por el modelode estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes en la productividad de sus tareas como empleado universitario y su aporte de valor agregado como trabajador. Ver Anexo "E"

5.8. Análisis de los Resultados del Modelo de Estrategias Motivacionales

Es importante resaltar que al terminar de aplicar el cuestionario a los quince (15) empleados y tomar notas sobre las opiniones de los cambios percibidos en la planificación de sus actividades diarias; en este sentido los resultados de cuestionario aplicado evidenció la siguiente información. En relación a la primera pregunta sobre el contenido y herramientas usadas en el desarrollado de los talleres, 100 % respondió en el rango de Excelente debido a que los docentes utilizaron técnicas de oratoria para explicar de manera detallada el modelo de estrategias motivacionales usando presentación en Power Point, técnica de lluvia de ideas, conversatorio, entre otros, para interactuar con los empleados administrativos asistentes.

Igualmente en la segunda pregunta donde se averiguó sobre la actuación de los docentes al dar la conferencia en los talleres; de igual forma el 100 % respondió en el rango Excelente; es relevante destacar que los profesores son especialistas e imparten clases en área de la Coordinación de Postgrado UNELLEZ San Carlos; además con experiencia en los temas abordados.

Asimismo en relación a la tercera pregunta donde se indago sobre los recursos utilizados en los talleres y en la retroalimentación y la técnica de lluvia de ideas proyectada por los docentes; en efecto el 100% del talento humano lo calificó en el rango de Excelente; motivado a que en los talleres se les proyectó de manera amigable la vinculación de las herramientas sobre: Fracaso, motivación, liderazgo, inteligencia emocional, comunicación asertiva, dialogo, toma de decisiones, trabajo en equipo y resiliencia.

Todo ello vinculado con el desempeño de los servidores públicos unellistas y triangulado entre gerencia, empleado y servicio; aunado a ello la importancia del cambio al realizar el trabajo con pasión y compartir los conocimientos con los compañeros para tomar conciencia de los beneficios que traen el enseñar para unificar criterios e impulsar la motivación hacia la productividad laboral de los empleados.

Por último al indagar sobre la cuarta pregunta que se refiere al impacto causado en las vivencias laborales en relación al aprendizaje obtenido al modelo de estrategias aplicado para consolidar los objetivos unellistas; de allí pues los precitados respondieron en un 100% en el rango Excelente en referencia a que las orientaciones, definiciones y ejemplos enseñados fueron un aporte para mejorar el clima organizacional en su sitio de trabajo.

Además apreciaron un cambio en su desempeño y por ende en su productividad como empleado en cuanto al refrescar la misión, visión y objetivos institucionales; también manifestaron que considerarían hacer reuniones o mesas de trabajo para oír los aportes de los empleados que realizan el trabajo para expresar lo que necesitan y cuáles son las fallas para mejorar cada día

CONCLUSIONES

En este sentido Para dar respuesta al primer objetivo de realizar un diagnóstico actual de las estrategias motivacionales dirigidas al personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedesse evidencio que los empleados manifestaron situaciones de tensión; debido a presentan dificultades para desempeñar su trabajo diario, tales como: fallas de comunicación asertiva desde los empleados hacia sus supervisores, debilidades en direccionar las actividadespara consolidar la gestión administrativa,apatía para trabajar en equipo, no considerara las opiniones de los empleados para la toma de decisiones e incumplimiento del horario de trabajo por problemas con el suministro del agua.

De igual forma para consolidar el segundo objetivo que indica determinar la importancia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedesen relación a ello se indagó sobre como los empleados se sentían en su trabajo en relación al liderazgo, su desempeño, cualidades, destrezas, estrategias organizacionales y las herramientas motivacionales que poseen.

De tal manera que se evidenció los siguientes aspectos: poca satisfacción laboral, débil clima organizacional, fallas en el manejo de la inteligencia emocional y debilidades en la disciplina institucional de los empleados para cumplir su labor; todo ello trayendo como consecuencia un desempeño inadecuado de la gestión hacia la misión y visión unellista.

Seguidamente para dar respuesta al tercer objetivo con la tarea de elaborar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes; de allí pues se consideró al teórico Chiavenato y a su libro Administración de los Recursos Humanos.

Además de analizar los indicadores que se necesitan proyectar para impulsar la motivación de los empleados administrativos en cada una de sus funciones escuchando su opinión para unificar criterios; aunado a ello incluir

estas herramientas esenciales para despertar la pasión para que realicen sus tareas del día con efectividad.

También se determinó que existe debilidad en la planificación de los procesos de administrativos por el horario de medio turno que se cumple actualmente; pues trae como consecuencia que no puedan terminar sus asignaciones diarias por el factor tiempo. Por otro lado la falta de talento humano que deben sustituir por la gran cantidad de personas jubiladas y de reposo que existen en la actualidad.

Sin embargo, debido a que en la actualidad no existe partida presupuestaria en la UNELLEZ para la contratar el talento humano se solicitó los cargos fijos en las instancias pertinentes; según lo manifestaron verbalmente algunos supervisores empleados en el proceso de la aplicación del cuestionario de este trabajo de grado.

RECOMENDACIONES

En referencia a las recomendaciones al consolidar los objetivos de este trabajo de grado titulado modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes se consideran los aspectos siguientes:

En esta investigación se evidenció resultados cercanos a la teoría de Mayo que refiere el autor Chiavenato como pieza clave; debido a que señala “Que Mayo y su equipo de investigativo, demostró que la recompensa salarial no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador”; es por ello que los precitados proyectaron una nueva teoría de la motivación acorde con la realidad estudiada.

Efectivamente la autora considera que es la realidad que viven los empleados de la UNELLEZ San Carlos; motivado a que necesitan un impulso motivacional para mejorar su gestión administrativa considerando herramientas aplicadas en el modelo aplicado tales como: refrescar misión y visión institucional, realizar círculos reflexivos para saber la opción actual de los administrativos, considerar como recompensa sociales realizar talleres y/o conversatorios como factores motivadores, formar en inteligencia emocional, trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo, en efecto y que estén todos formados en estos aspectos para cuando sean jefes o coordinadores.

De igual manera se sugiere revisar los elementos característicos que acompañan el clima organizacional, pues incide en algunos factores intangibles tales como: actitudes de los coordinadores y supervisores administrativos desde el punto de vista hacia la personalidad humana. Por otro lado los métodos actuales que usan para dirigir y controlar la gestión administrativa de los empleados que es esencial para determinar el clima organizacional ideal que se necesita en la UNELLEZ San Carlos.

Igualmente establecer estrategias motivacionales claves con el fin de que crear resultados directos en la calidad de vida del talento humano, en la proactividad de estos trabajadores, en el mejoramiento de la imagen corporativa unellista y en el ambiente de trabajo para mejorar la conexión entre jefes, docentes, empleados, obreros y estudiantes; motivado a que en la UNELLEZ San Carlos existe una amplia relación con la comunidad Cojedeña y los estados vecinos.

Es relevante acotar que el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes aplicado y evaluado en el talento humano de esta casa de estudios Cojedeña se proyecta de manera integral y humanista; debido a que el precitado modelo se puede aplicar a los docentes, obreros, personal de servicio de comedor, vigilancia, entre otros que hacen vida en la institución que presenten esta debilidad para despertar su pasión por el trabajo diario.

Igualmente es importante señalar que el modelo de estrategias motivacionales está basado en técnicas sencillas que se puede aplicar en reuniones ordinarias o extraordinarias, lo suficientemente flexibles para adaptarse a cada circunstancia; de hecho la institución cuenta con docentes calificados a nivel de pre grado, postgrado y doctorado que pueden profundizar e impartir charlas, conversatorios y talleres para motivar.

Finalmente se recomienda la aplicación definitiva del modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, P. 2009. Principios y Procedimientos de Evaluación. Editorial Madrid. España Pp. 136.
- Ander, E. 2000. La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas. 2° Edición. Editorial Magisterio del Rio de la Plata. Argentina. Pp.50.
- Alles, M. 2007. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 5° Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Pp. 89, 90, 91, 127, 210, 283, 285, 287, 289, 290, 292.
- Ander, E. 2000. La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas. 2° Edición. Editorial Magisterio del Rio de la Plata. Argentina. Pp.50.
- Arias, F. 2012. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. 5° Edición. Caracas. Venezuela. Pp. 83.
- Balestrini, M. 2005. Como se Elabora el Proyecto de investigación. 2ª Edición. Editorial Consultores Asociados Servicio. Caracas, Venezuela. Pp. 55,82.
- Bob, N. 2005. 1001 Formas de Recompensar a los Empleados. [Documento en línea]. Disponible en: www.businessballs.com/maslow.htm [Consulta: diciembre 09, 2016].
- Castro, P. 2008. El Clima, la Cultura Organizacional y la Estrategia [Libro en línea]. Disponible: <http://Universia.edupe/dec.htm>. [Consultado mayo 29, 2016]. Pp. 70, 90.
- Camacaro, P. 2010. Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. Tesis de Doctorado. (Caso: aviación militar venezolana)", Edición electrónica gratuita. Disponible: www.eumed.net/tesis/2010/prc/ [Consulta: 2016, enero, 24]
- Chiavenato, I. 2009. Administración de Recursos Humanos. 10° Edición. Editorial Pearson Educación. México. Pp. 11, 53, 68, 86, 91, 119,124,128, 192, 194, 195, 358.
- Chruden, H. y Sherman, A. 1999. Administración de Personal. 3° Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Santafé de Bogotá, Colombia. Pp. 129, 130, 131.

- Díaz, V. 2015. Estrategias Gerenciales Motivacionales para Optimizar el Desempeño de los Facilitadores del Centro Formación Socialista Matías Salazar Ubicado en Tinaquillo-Cojedes. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. Coordinación Área de Postgrado. Trabajo de Grado de Maestría en Administración, Mención Gerencia General.
- Drucker, P. 2002. La gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma. Santafé de Bogotá, Colombia. Pp. 134,187.
- Escandón, W. 2008. Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA. Pp. 30.
- Enríquez, P. 2014. Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Facultad de Ciencias Administrativas. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales. Morelos, México.
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. 2001. Las organizaciones. Comportamientos, estructura y proceso. 10ª Edición. Editorial McGraw Hill – Interamericana. D. F. México. Pp. 351.
- Giménez, J. 2008. El proceso de la investigación. 2ª Edición. Editorial Cosmográfica, C.A. Valencia, Venezuela. Pp. 40, 43.
- Goleman, D. 1995. Inteligencia Emocional. Segunda Edición. Editorial KAIRÓS. Madrid, España. Pp. 36.
- González, A. 2014. Métodos de Compensación Basados en Competencias. Primera Edición. Editorial ANINORTE. Santafé de Bogotá, Colombia. Pp. 169, 181.
- González, O. 1990. Elementos Básicos de la Investigación Educativa, Universidad de Carabobo. Valencia, estado Carabobo. Venezuela. Pp. 34.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2011. Metodología de Investigación. 3º Edición. Editorial McGraw Hill – Interamericana. D.F. México. Pp. 5.
- Hurtado de B, J. 2012. Metodología para la Investigación. Una guía para la comprensión holística de la ciencia. Ediciones Quirón. 4º Edición. Caracas, Venezuela. Pp. 771.

- Kliksberg, B. 1999. El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización: Estrategias Modernas en Administración: Relaciones Humanas y Teoría de la Organización. 3º Edición. Editorial Biblioteca de las Organizaciones Modernas. Buenos Aires., Argentina. Pp. 122, 124.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 2004. Administración, una perspectiva global. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. 12º Edición. D.F. – México. Pp. 132.
- Maristany, J. 2008. Tratado de Recursos Humano. 3ª Edición. Grupo Editorial Lumen. Buenos Aires – Argentina. Pp. 29.
- Münch, L. y García, J. 2008. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, S. A de C.V. España. Pp. 65,67, 88, 89.
- Nosnik, A. 1998. El papel del investigador de la comunicación en las prácticas de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 58.
- Parella, S. y Martins, F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Segunda Edición. Ediciones FEDUPEL. Caracas, Venezuela. Pp. 45, 62,93, 96, 114, 123.
- Reyes, P. 2012. La Motivación de los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Trabajo de Grado, Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.
- Robbins, S. y Coulter, M. 2008. Administración. Sexta Edición. Editorial Pearson. México. Pp. 135.
- Rodríguez, M. 2014. Modelo de Eficacia de Desempeño del Funcionario en los Procesos Administrativos. Caso: Dirección Estatal de Salud del Estado Cojedes. Trabajo de Grado de Maestría en Administración, mención Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ
- Sabino, C. 2010. El Proceso de Investigación. 4º Edición. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela. Pp. 89, 105.
- Sallenave, J. 2002. La Gerencia Integral. 2º Edición. Editorial Norma. Santafé de Bogotá, Colombia. Pp. 45.
- Sarzosa, M. 2015. Programa de Estrategias Gerenciales Basadas en la Eficiencia del Talento Humano en TECNA del Ecuador. Trabajo de

- Maestría en Administración de Empresas. Universidad San Francisco de Quito Ecuador.
- Stoner, J. 1997. Administración. 6º Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. D.F. México. Pp. 528, 554.
- Tamayo y Tamayo, M. 2008. Diccionario de la investigación científica. 2º Edición. Editorial LIMUSA. D. F. México. Pp. 36.
- Universidad Nacional Experimental Libertador. 2012. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. 4º Edición. FEDUPEL., Caracas, Venezuela. Pp. 18,97.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. 2008-2012. Plan General de Investigación de la UNELLEZ Aprobado según Resolución N° CD 2008/796. Acta N° 747, de fecha 02-10-2008, N° 29
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ 2008. Normas para la Elaboración y Presentación Trabajo de Grado de Especialización y de Maestría y Tesis Doctorales. Disponible: http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/normativapostgrado2009_.pdf [Consulta: 2016, enero, 28]
- Veliz, A. 2016. Plan Motivacional para Mejorar los Procesos Administrativos del Talento Humano en la Agencia 364 Banco de Venezuela San Carlos, Cojedes. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. Coordinación Área de Postgrado. Trabajo de Grado de Maestría en Administración, Mención Gerencia General.
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 30. Pp. 28.
- Venezuela 2002. Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 (Extraordinaria). Caracas, septiembre 6. Pp. 1,7.
- Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 8.938 (Extraordinaria). Caracas, abril 30. Pp. 8.

Anexo A
Carta y Formato del Cuestionario Aplicado



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Estimado trabajador (a):

Reciba un cordial saludo, me dirijo a usted con la finalidad de recopilar los datos necesarios para el desarrollo del trabajo de grado que lleva por título: "Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes"; cabe destacar que esta investigación se realiza como requisito indispensable para obtener el título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública en la Coordinación del Área de Postgrado UNELLEZ; de allí pues, se requiere su apoyo para responder de la manera más objetiva posible este cuestionario.

Es importante indicar que la información obtenida será usada con fines estadísticos; además este cuestionario es anónimo se le agradece no identificarlo y por favor responda todas las afirmaciones. De antemano gracias por su valiosa colaboración. Lea las instrucciones a seguir:

- Por favor lea cuidadosamente cada ítem antes de responder.
- Se presentan quince (15) afirmaciones de selección múltiple que deberán ser respondidas claramente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que está de acuerdo a su opinión.
- Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.
- Marque sólo una alternativa por pregunta.

Atentamente,

María A. Dávila A.
Autora del Trabajo

N°	Responda cada afirmación a través del método señalado: (S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca					
	Cuestionario	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
1	El estilo de Liderazgo de su supervisor demuestra una visión estratégica compartida para favorecer el desempeño laboral de su actividades diarias					
2	Considera importante estar comprometido con la misión, y visión institucionales para lograr las metas de la UNELLEZ					
3	Usted considera estratégicamente las destrezas y habilidades que poseen sus compañeros en función de motivarlos hacia el logro de los objetivos organizacionales					
4	Estima que su ambiente de trabajo es acorde para ejecutar las tareas de manera efectiva según las metas establecidas					
5	Siente usted satisfacción laboral al realizar su tareas diarias para conseguir las metas planificadas por su supervisor					
6	Estima que la gerencia promueve el trabajo en equipo como una fortaleza para el desarrollo de sus actividades de labor.					
7	Entre su supervisor y usted considera que existe comunicación asertiva en el dialogo para realizar su trabajo					
8	Su supervisor lo involucra en la toma de decisiones al planificar la realización de su trabajado					
9	Estima que su supervisor implementa la herramienta motivación al logro para conseguir los objetivos establecidos					
10	Siente usted reconocimiento en cuanto a su desempeño diario como empleado por parte de su supervisor					
11	La gerencia aplica la técnica de inteligencia emocional para motivar a los empleados universitarios hacia el logro de los objetivos propuestos					
12	En la UNELLEZ San Carlos promueven la formación del talento humano en base al logro de las metas establecidas					
13	Considera usted que su supervisor aplica la técnica de empoderamiento para impulsar su desempeño laboral					
14	Las competencias establecidas por su supervisor son con responsabilidad compartida hacia su trabajo diario					
15	Siente que sería útil un modelo de estrategias motivacionales para impulsar el rendimiento laboral de los empleados de la UNELLEZ San Carlos					

Anexo B
Carta y Formato de
Validación de Juicio de los Expertos

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública**

San Carlos, 12 de Junio de 2016.

Ciudadana:

Presente.-

Tengo a bien dirigirme a usted, en la oportunidad muy respetuosamente para hacer de su conocimiento que ha sido seleccionada como experta para validar el instrumento que permitirá la recolección de información, correspondiente al trabajo de grado titulado: “Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes”. En este sentido a continuación se describen los objetivos de la Investigación:

OBJETIVO GENERAL

Implementar un modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar cuales son en la actualidad las estrategias motivacionales dirigidas al personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.
- Determinar la importancia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.

- Elaborar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes
- Aplicar el modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.
- Evaluar la aplicación del modelo de estrategias motivacionales para la efectividad en el rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos del Estado Cojedes.

Es importante destacar que la finalidad esencial es considerar su juicio como especialista; además responda por escrito su opinión al respecto. Agradeciendo de antemano su valioso apoyo, me despido.

Atentamente,

María A. Dávila A.
Autora del Trabajo



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)
Coordinación Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): _____

Título de Postgrado: _____

Fecha: _____

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)		
	Ítems	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

Observación:

Firma



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)
Coordinación Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Edna Paola Rojas
Titulo de Postgrado: Msc. en Gerencia y Planificación Institucional
Fecha: 14/12/2016

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	/			/			/
2	/			/			/
3	/			/			/
4	/			/			/
5	/			/			/
6	/			/			/
7	/			/			/
8	/			/			/
9	/			/			/
10	/			/			/
11	/			/			/
12	/			/			/
13	/			/			/
14	/			/			/
15	/			/			/

Observación:


Firma



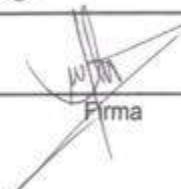
República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)
Coordinación Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Jusana María Quintero Abdón
Título de Postgrado: Magister en Gerencia y Planificación Institucional
Fecha: 14/12/2016

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	✓			✓			✓
2	✓			✓			✓
3	✓			✓			✓
4	✓			✓			✓
5	✓			✓			✓
6	✓			✓			✓
7	✓			✓			✓
8	✓			✓			✓
9	✓			✓			✓
10	✓			✓			✓
11	✓			✓			✓
12	✓			✓			✓
13	✓			✓			✓
14	✓			✓			✓
15	✓			✓			✓

Observación: Ninguna


Firma



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)
Coordinación Área de Postgrado - San Carlos, Estado Cojedes

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Trina Mercedes Matute
Título de Postgrado: Doa en Ciencias Gerenciales
Fecha: 15/12/2016

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		Usted cree que debe formularse otras afirmaciones (referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1	x			y			x
2	y			y			y
3	y			y			y
4	x			y			y
5	x			x			x
6	x			y			x
7	y			y			x
8	y			x			x
9	y			x			x
10	y			x			y
11	y			x			x
12	x			y			y
13	y			x			x
14	x			x			x
15	x			x			x

Observación: sin observaciones

[Firma]
Firma

Anexo C
Confiabilidad de Alfa de Cronbach

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH DE PRUEBA PILOTO DEL TRABAJO DE GRADO TITULADO:
 MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL
 ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ SAN CARLOS ESTADO COJEDES
 AUTORA: MARIA ALEJANDRA DAVILA**

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Ítems	Sujetos												Total x_i	$(x_i - \bar{x})^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	35	0,00
2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	1	1	33	4,00
3	2	4	2	2	3	3	3	4	4	2	2	1	32	9,00
4	5	4	5	4	3	3	2	1	3	3	3	4	40	25,00
5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	46	121,00
6	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	4	21	196,00
7	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	30	25,00
8	2	4	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	36	1,00
9	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	1	36	1,00
10	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	1	32	9,00
11	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	35	0,00
12	4	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	40	25,00
13	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	5	4	41	36,00
14	2	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	1	35	0,00
15	2	2	3	1	3	4	3	4	3	4	3	1	33	4,00
Suma ITEMS	38	49	48	39	40	47	43	48	48	46	44	35	525	456,00
Media de ítems	2,533	3,267	3,200	2,600	3,000	4,000	2,867	3,200	3,200	3,067	2,933	2,333	35,00	

SC(xi) = 19,7333 12,9333 16,4000 13,6000 **18,9333 25,3333** MG =
Si2 = 1,3156 0,8622 1,0933 0,9067 1,6889
 Suma(Si2) = **5,8667**
St2 = 30,4000
alfa = 0,88038
n = 12
k = 15
Media de suj 35,00

Anexo D

**Carta de solicitud de Aplicación de los
Talleres y de la autorización del Aula para
Aplicar el Modelo de Estrategias Motivacionales**

San Carlos, 31 de Mayo de 2017

Ciudadana
Licda. Xiomara Liberto
Jefa de Recursos Humanos UNELLEZ San Carlos
Su Despacho.-

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus funciones; la presente tienen la finalidad de solicitar su debida autorización para impartir Dos (02) talleres motivacionales dirigidos a los empleados universitarios que usted gerencia. Enmarcado como parte de mi trabajo de grado titulado "Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes" para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública; asimismo asesorada por mi tutor Dr. Luis Antonio Flores.

En este sentido, se le informa que los precitados talleres se tienen pautados para el martes 06/06/2017, en horario desde las 8:00am hasta las 11:00 am.; cabe destacar que su valioso apoyo consiste en autorizar al personal administrativo para que reciban esta valiosa herramienta para impulsar su desempeño diario en esta casa de estudios.

Agradeciéndole su valioso apoyo, en espera de su respuesta positiva, me despido.

Atentamente,

María Alejandra Davila Alborno.
C.I. V- 15.298.155,
Maestrante de Gerencia Pública
Celular: 0412-4404240



San Carlos, 31 de Mayo de 2017

Ciudadano:
MSc. Rafael Crispancho
Jefe de Programa Ciencias de la Educación UNELLEZ San Carlos
Su Despacho.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus funciones; la presente tienen la finalidad de solicitar su debida autorización para impartir Dos (02) talleres motivacionales dirigidos a los empleados universitarios; enmarcado como parte de mi trabajo de grado titulado "Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes" para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública; asimismo asesorada por mi tutor Dr. Luis Antonio Flores.

En este sentido, se le informa que los precitados talleres se tienen pautados para el martes 06/06/2017, en horario desde las 8:00am hasta las 11:00 am.; cabe destacar que su valioso apoyo consiste en autorizar un aula en ese horario para impartirlos en esta prestigiosa casa de estudios.

Agradeciéndole su valioso apoyo, en espera de su respuesta positiva, me despido.

Atentamente,

María Alejandra Davila Alborno,
C.I. V- 15.298.155,
Maestrante de Gerencia Pública
Celular: 0412-4404240



Recibido
y autorizado
01/06/2017.

Anexo E
Asistencia y Certificado Institucional del Modelo de
Estrategias Motivacionales

Asistencia de Talleres de Formación del Trabajo de Grado titulado:
 "Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del Rendimiento laboral del personal
 Administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes."

Autora: Maria Alejandra Dávila Albornoz

N°	Nombres y Apellidos	Cedula de identidad	correo	firma
1	ANA MARIA VELEZQUEZ J.	V-10.988.264	ana.miquintero@gmail.com	
2	MARILINA E. SANCHEZ B.	V. 9.535.478	marybordones65@gmail.com	
3	DILVA PINTO	N: 11.963.504	Arelis Arangua 14@gmail.com	
4	PAULA GOMEZ	11.100.915	Bela Serrano 439@gmail.com	
5	MARIA PEREZ ESCALONA	10-326-976	Bethis Guerra 2429@gmail.com	
6	ERIC MORENO	14.413.170	eric.moreno2000@hotmail.com	
7	JOSÉ RICARDO CASTILLO SILVA	10.988.697	Josecastillo_2010@hotmail.com	
8	JOSÉ PASCUAL	10.986.789		
9	MARILEY M. HERNAÍDEZ	10.328.539	marilehermandezm@gmail.com	
10	BETHIS M. GUERRA	10.990.135	bethisguerra2439@gmail.com	
11	NELLY MENDOZA	10.992.560	nellymendoza_13120@gmail.com	
12	YELITZA FARA	8672910	Yliza1@gmail.com	
13	ANGELIT SALAZAR	26.950.558	angelit17@gmail.com	
14	REYNALDO HUIJED M.	16.425.858	rey_cm@hotmail.com	
15	REINA Y. PÉREZ P.	13.182.562	Perez Reina@hotmail.com	
16	JOSUARY FIGUEROA	7.530.876	yosifigs@hotmail.com	
17	JEAN MARCELO VÉLEZ A	11.964.489	Jeanmarcos13@gmail.com	
18	RIKARDA G. VEGA P.	15.627.843	valesca292010@gmail.com	
19	CARMEN R. PINTO J.	7.171.293	carmen.pinto.51@gmail.com	
20	MARIA F. PACHECO	18.503.709	maniferpd@gmail.com	

21.

Asistencia de Talleres de Formación del Trabajo de Grado titulado:
 "Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del Rendimiento laboral del personal
 Administrativo de la UNELLEZ San Carlos Estado Cojedes"
 Autora: Maria Alejandra Dávila Albornoz

N°	Nombres y Apellidos	Cedula de identidad	correo	firma
1	Maria Fernandez	10.986642	3elm3gust18	Mariahadel
2	ANANDA S. YRIBARREN V.	MENOR	ana.mguterro@gmail.com	af
3	RONALD J. CASADIEGO H	13.971368	Casadiegoronald@gmail.com	Rafael
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales

Coordinación de Área de Postgrado

Reconocimiento

Que se otorga a:

MSc. Xiomara Liberto

Jefa de Recursos Humanos

Por su valioso apoyo para implementar a los empleados universitarios el trabajo de grado titulado:

«Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del Rendimiento laboral del personal administrativo de la UNELLEZ San Carlos, estado Cojedes»



Realizado en la Ciudad de San Carlos, Estado Cojedes. 06 de Junio de 2017.

Duración: Ocho (08) Horas.

Dr. Gustavo Jaime
Coordinador de Postgrado



MSc. Dany Orsma
Coordinador de Maestría
Gerencia Pública

Anexo F
Cuestionario de Evaluación del
Modelo de Estrategias Motivacionales



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Estimado Empleado:

Reciba un cordial saludo, este cuestionario es para recoger su opinión sobre los talleres de formación donde usted participo; es por ello que se le agradece marcar con una equis(X) la alternativa que considere correcta en las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué le pareció el contenido impartido en los talleres?

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

2.- ¿Cómo percibió el desarrollo de los talleres en relación a la actitud y comportamiento de los docentes?

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

3.- ¿Qué opinión merecen los recursos utilizados por los ponentes en los talleres?

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

4.- En esta parte del cuestionario se le agradece escribir su opinión acerca de los conocimientos adquiridos durante los talleres de formación del modelo de estrategias motivacionales aplicado en la UNELLEZ San Carlos.

Fuente: Elaboración Propia (2017)