

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación Área de Posgrado
Maestría en Administración Mención
Gerencia General**

**MODELO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNELLEZ VIPI**

Requisito parcial para optar al grado de

Magister Scientiarum

Autora: Gabriela Urdaneta

C.I. 20.953.878

TUTORA: MSc. Eloina Gámez

SAN CARLOS, FEBRERO 2019

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación Área de Posgrado
Maestría en Administración Mención
Gerencia General**

**MODELO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNELLEZ VIPI**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

AUTORA: Gabriela Urdaneta

C.I. 20.953.878

TUTORA: MSc. Eloina Gámez

SAN CARLOS, FEBRERO 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

**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	Tesis Doctoral
---------------------------	-------------------------------------	------------------	----------------

Titulado(a):

**MODELO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO
DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA
UNELLEZ VIPI**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

GABRIELA URDANETA, C.I: V- 20.953.878

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 10 de abril de 2019, a las 11:57 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: 12:26 m,

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Danny Orasma,

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

MSc. Eloina Gámez,

C.I. V-4.097.982 (Tutora - IUTEMAR)

3.- Jurado Principal

MSc. Robert Ardiles,

C.I. V-19.357.841 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Yuleimi Peña,

C.I. V-84.323.589 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

MSc. Carmen Pinto,

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)



Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados
ACTA DE ADMISIÓN 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 GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNELLEZ VIPI

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

GABRIELA URDANETA, C.I: V- 20.953.878

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: 20 de Marzo de 2019 a las: 10:00 a.m., se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUESE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: 10 de abril de 2019 hora: 11:00 am, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los 20 días de Marzo de 2018.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Dartny Orasma,

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

MSc. Eloina Gámez,

C.I. V-4.097.982 (Tutora - IUTEMAR)

3.- Jurado Principal

MSc. Robert Ardiles,

C.I. V-19.357.841 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Yuleimi Peña,

C.I. V-84.323.589 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

MSc. Carmen Pinto,

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por su presencia en nuestras vidas y e nuestro guía en todo momento, durante tantos años de estudio.

A mi madre Aida Urdaneta, a mi padrino Efren Rodríguez, a José Gregorio Moreno, por sus innumerables consejos que me han dado y su apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanos (a) y demás familiares que de una o de otra manera siempre están allí dándome su apoyo incondicional.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por ser esa guía y que hace posible todas las cosas en la tierra y en cada una de las vidas de los seres humanos.

A mi madre Aida Urdaneta, a mi padrino Efren Rodríguez aunque ya no estés conmigo te agradezco todo lo que hiciste por mí, a José Gregorio Moreno que siempre estas allí cuando más te necesito.

A nuestros compañeros de estudio como Eloina Jaimes, por ser esa amiga incondicional que de una u otra manera nos apoyamos mutuamente para seguir adelante.

A nuestra casa de estudio UNELLEZ – VIPI y a los profesores, ya que juegan un papel fundamental para nuestra formación dejándonos una enseñanza a cada uno de nosotros.

A la profesora Eloina Gámez a usted que fue una excelente profesora y tutora, gracias por ser esa guía.

Gabriela

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4. ALCANCES.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.2 BASES TEÓRICAS.....	12
2.3 BASES LEGALES	25
2.4 SISTEMA DE VARIABLES.....	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
3.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	35
3.4.1 Validez.....	35
3.4.2 Confiabilidad.....	36
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	36
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 PRESENTACIÓN DEL CAPITULO.....	37
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO.....	38

CAPÍTULO V: MODELO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNELLEZ VIPI

5.1 PRESENTACIÓN DEL MODELO.....	52
5.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	52
5.3 FACTIBILIDAD.....	54
5.4 OBJETIVOS.....	55
5.5 JUSTIFICACIÓN.....	56
5.6 FASES DEL MODELO.....	56
5.7 EVALUACIÓN DEL MODELO.....	60
5.8 CONCLUSIONES.....	61
5.9 RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXO A: Instrumento y modelo del cuestionario de recolección de datos.....	71
ANEXO B: Formato de validación del instrumento por expertos.....	74
ANEXO C: Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos	81
ANEXO D Instrumento de Recolección de Datos para evaluar el Modelo.....	83
ANEXO E Evidencias fotográficas.....	84

LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Operacionalización de variables.....	32
2. Indicador: Estrategias gerenciales.....	38
3. Indicador: Misión y visión.....	39
4. Indicador: Normas internas.....	40
5. Indicador: Comunicación efectiva.....	41
6. Indicador: Empoderamiento.....	42
7. Indicador: Liderazgo.....	42
8. Indicador: Trabajo en equipo.....	43
9. Indicador: Clima organizacional.....	44
10. Indicador: Inteligencia emocional.....	44
11. Indicador: Perfil profesional.....	45
12. Indicador: Capacitación.....	46
13. Indicador: Cualidades, habilidades y destrezas.	47
14. Indicador: Motivación al logro.....	48
15. Indicador: Evaluación de desempeño.....	49
16. Indicador: Incentivos.....	50
17. Indicador: Integración.....	51
18. Plan de acción del modelo.....	56
19. Ejecución del plan de acción del modelo.....	58
20. Evaluación del plan de acción del modelo.....	59



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

**MODELO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNELLEZ VIPI**

AUTORA: Gabriela Urdaneta

TUTORA: Eloina Gámez

AÑO: 2019

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general, generar un modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el Departamento de administración de la UNELLEZ VIPI. Se enmarcó en un proyecto de aplicación; fundamentado en la investigación cuantitativa, sustentada en una investigación de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por veinte (20) sujetos del departamento administrativo de la mencionada institución; la técnica usada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario, estructurado por veinte (20) ítems con cinco alternativas de respuestas (5) Siempre (S), (4) Casi siempre (CS), (3) A veces, (2) Casi nunca (CN) y (1) Nunca (N); las cuales se midieron a través del método de escala de Likert. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad por el método estadístico Alpha de Cronbach obteniendo un resultado de 0.96, esto indica que es altamente confiable, se analizaron los datos a través de la estadística descriptiva porcentual. Se concluyó que en el mencionado departamento no se aplican estrategias gerenciales para incentivar al talento humano, como tampoco tácticas inmersas en las funciones gerenciales, desconocen la misión y visión de la institución donde laboran; sin embargo, las normas o reglas internas de la institución que orientan el desempeño laboral son claramente conocidas por dicho personal, todos poseen perfil profesional acorde con el cargo que desempeñan. Esto significa un apoyo útil a la Institución

Palabras clave: Modelo gerencial integral, competencias laborales, planeación estratégica.



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

**INTEGRAL MANAGEMENT MODEL FOR THE STRENGTHENING OF
THE PERFORMANCE OF HUMAN TALENT IN THE DEPARTMENT OF
ADMINISTRATION OF THE UNELLEZ VIPI**

AUTHOR: Gabriela Urdaneta

TUTOR: Eloina Gámez

YEAR: 2019

ABSTRACT

The main objective of the research was to generate an integral management model to strengthen the performance of human talent in the Administration Department of the UNELLEZ VIPI. It was framed in an application project; based on quantitative research, based on field research, descriptive level and non-experimental design.

The population was conformed by twenty (20) subjects of the administrative department of the mentioned institution; the technique used was the survey and the data collection instrument the questionnaire, structured by twenty (20) items with five alternative answers (5) Always (S), (4) Almost always (CS), (3) Sometimes. (2) Almost never (CN) and (1) Never (N); which were measured through the Likert scale method. The validity of the instrument was made through the judgment of three (3) experts and the reliability by the Cronbach's Alpha method, obtaining a result of 0.95, this indicates that it is highly reliable, the data were analyzed through the percentage descriptive statistics. It was concluded that in the aforementioned department management strategies are not applied to encourage human talent, nor are tactics immersed in managerial functions, they are unaware of the mission and vision of the institution where they work; However, the rules or internal rules of the institution that guide the work performance are clearly known by said personnel, all have a professional profile in accordance with the position they perform. This means a useful support to the Institution.

Keywords: Integral management model, labor competencies, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

La conducta humana, es el modo de conducirse una persona en relación con los demás, apoyadas en valores morales, sociales y culturales de una sociedad determinada. Es así, que el individuo está conformado para vivir en sociedad relaciones; con la finalidad de complementarse y satisfacer necesidades.; las cuales son de carácter físico, emocional, intelectual, social y religioso. Además, la inteligencia y la voluntad del hombre juegan un papel determinante en el nivel de control sobre actitudinal. En consecuencia, estos comportamientos presentan determinadas características en relación con el desarrollo de la personalidad y las relaciones humanas; cada ser presenta unas características propias que le permiten canalizar las relaciones humanas y sociales, estas características pueden utilizarse en forma positiva o negativa produciendo relaciones humanas diferentes y opuestas.

Desde esta perspectiva, se destaca que el hombre desde la antigüedad, está adaptado a socializar en comunidades o grupos, y para ello, a través del tiempo ha diseñado y perfeccionado modelos y sistemas para poder llevar a cabo la gerencia de sus procesos vitales. De hecho las sociedades primitivas estuvieron obligadas a administrar los procesos más cotidianos de la vida. Sin embargo con la llegada de la revolución industrial el hombre se ve obligado a perfeccionar los procesos de control y planificación de actividades productivas, lo cual da origen a la gerencia moderna.

De allí, que esta investigación centró el objetivo general en generar un modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el Departamento de administración de la UNELLEZ VIPI, fundamentado en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Covey (1997), tiene como propósito el fortalecimiento del desempeño del talento humano para desarrollar un proceso gerencial que se califique dentro de los niveles de excelencia.

En ese sentido, el estudio se estructuró en cinco (5) capítulos. El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y los alcances. El capítulo II, comprende el marco teórico en el que se desataca la búsqueda informativa sobre los antecedentes relacionados con la

investigación, las bases teóricas, legales; así como la operacionalización de las variables.

Seguidamente en el capítulo III, se introduce todo lo relacionado con el marco metodológico, indicando el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, la validez, confiabilidad del instrumento y la técnica para el análisis de los datos. En el Capítulo IV, se desarrolla el análisis de la investigación mediante las tablas que detallan los resultados del instrumento aplicado. Es importante destacar, que en el Capítulo V, se presenta el Modelo Gerencial Integral para el Fortalecimiento del Desempeño del Talento Humano en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI: en el mismo, se incluye la presentación, fundamento teórica, factibilidad, los objetivos; general y específicos, la justificación, así como la estructura del mencionado plan, evaluación y análisis para conocer el impacto generado. Por último, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos; los cuales, fundamentan la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, en la sociedad del conocimiento y especialmente en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de la calidad de vida. En ese sentido, En este sentido, Mello (2010), proponen que:

Todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa (P.211).

En tal sentido, uno de los mecanismos que se emplean en la actualidad con estos fines, se refiere a la formación basada en competencias. Parafraseando a Pardo (2007), puede entenderse como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores. La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes, tendrá más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial

En este orden de ideas, Pardo (2007), señala que:

El proceso de desarrollo de talento humano es obra de un continuo que parte de la evaluación del desempeño la cual permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos (p.129).

Desde esta perspectiva se comprende la importancia que posee el talento humano en la formación de los nuevos profesionales que requiere el país y por ende la necesidad de generar un modelo gerencial para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en la UNELLEZ San Carlos, estado Cojedes; en aras del cumplimiento de su misión de 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;

Así como su visión de convertirse en 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.

Pues tal como lo señala Pardo (ob, cit):

Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización (p. 130).

En tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del trabajador, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. En este punto, las organizaciones educativas no están separadas de esta categorización, al contrario, se encuentran determinadas por ella.

En este orden de ideas, se observa que el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, posee una perspectiva limitada del potencial del talento humano que dirige, debido a que se desconocen las debilidades y fortalezas de forma clara y precisa. En tal sentido, estos aspectos producen consecuencias negativas en los trabajadores, tales como la falta de motivación para efectuar sus labores cotidianas y para comprometerse con la institución. Asimismo, debido a la relación directa de la planificación de carrera con la promoción y desarrollo del trabajador dentro de la organización, la ausencia o aplicación incompleta de una evaluación del desempeño puede privar a un trabajador de superarse, manteniéndose estancado en un cargo, sin la posibilidad de avanzar, aun cuando posea el potencial necesario para asumir funciones y responsabilidades adicionales a las que desempeña.

De igual modo, esta situación coloca en desventaja a los trabajadores en cuanto a las actividades de capacitación; motivado a que si desconocen las debilidades que poseen, difícilmente se podrán planificar actividades que permitan minimizarlas y de esta manera procurar mejoras en el desempeño; además, si no se determinan sus fortalezas, tampoco sería posible enfatizar en la capacitación y estímulo necesarios para afianzarlas aún más.

En atención a las circunstancias antes descritas, se plantea la presente investigación referida a un modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en la UNELLEZ San Carlos, estado Cojedes. En este sentido, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, en cuanto al desempeño del talento humano?

¿Cuál es la factibilidad para la implementación de un modelo gerencial integral que permita el fortalecimiento del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, en cuanto al desempeño del talento humano?

¿Qué estrategias debe contener el modelo gerencial integral para el fortalecimiento del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, en cuanto al desempeño del talento humano?

¿Cómo se aplicará el modelo gerencial integral para el fortalecimiento del Departamento de Administración de la UNELLEZVIPI, en cuanto al desempeño del talento humano?

¿Qué beneficios aportará la implementación del modelo gerencial integral para el fortalecimiento del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, en cuanto al desempeño del talento humano?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Generar un modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el Departamento de administración de la UNELLEZ VIPI

1.2.2 Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual del Departamento de Administración de la UNELLEZVIPI, en cuanto al desempeño del talento humano.

-Determinar la factibilidad para la implementación de un modelo gerencial integral que permita el fortalecimiento del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, en cuanto al desempeño del talento humano

-Diseñar las estrategias para el modelo gerencial integral que permitan el fortalecimiento del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, en cuanto al desempeño del talento humano.

-Implementar el modelo gerencial integral generado para el fortalecimiento del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, en cuanto al desempeño del talento humano.

-Evaluar el modelo gerencial integral aplicado en el Departamento de Administración de la UNELLEZVIPI, en cuanto al desempeño del talento humano.

1.3 Justificación de la Investigación

El estudio sobre modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el Departamento de administración de la UNELLEZ VIPI; se ubica de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), en el área de ciencias económicas y sociales, y en la línea de investigación gerencia general. Desde una perspectiva general, el estudio es de interés para el personal

administrativo que labora en la mencionada Institución; debido a que a ellos están dirigidos los objetivos a cumplir.

Además, esta investigación ofrece la posibilidad de verificar la presencia o carencia de desarrollo del talento humano a través de la detección de necesidades, apoyando los esfuerzos actuales por lograr un capital humano que enfoque estratégicamente la gestión operativa y funcional dentro de la Institución; por cuanto, es relevante contar con un perfil dotado de competencias psicológicas suficientes para enfrentar exitosamente las metas fijadas.

El precitado estudio posee una relevancia social; por cuanto pretende mejorar las actitudes personales tales como: la conciencia emocional, autorregulación, motivación, entre otras; las actitudes sociales: empatía, habilidad social, desempeñadas por los mencionados empleados, adiestrándolos para desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciéndoles conocimientos, destrezas y habilidades actualizadas sobre la labor que realizan. De forma tal, que le permita cumplir en un momento determinado con las tareas y funciones a su cargo; por cuanto, obtendrán nuevos conocimientos para desempeñarse laboralmente y como participantes en la sociedad.

Desde el punto de vista metodológico, generará un instrumento de recolección de información en el que se obtendrán datos concernientes al desempeño del personal administrativo; el cual, servirá de guía a futuros investigadores. Además, es importante desde la óptica laboral; por cuanto permitirá identificar los factores que influyen en las percepciones que el trabajador posee de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, a fin de lograr un mayor compromiso para ofrecer un desempeño de calidad y excelencia. Cabe destacar que la presente investigación representará un aporte científico, debido a que puede servir de marco referencial para otros investigadores interesados en profundizar en esta área de estudio.

1.4. Alcances de la Investigación

El alcance de la presente investigación comprende diferentes puntos de vista, con la finalidad de profundizar en el contenido del mismo. De tal manera que se establece un alcance de contenido, el cual permite hacer el análisis teórico y empírico de las

variables reales que se presentan en el objetivo de la investigación. Además, es imprescindible ubicar la investigación en un plano poblacional en el que es factible la búsqueda y recolección de información; es por ello, que la presente investigación se realiza en la UNELLEZ San Carlos, estado Cojedes; teniendo como objeto de estudio al personal que labora en el Departamento de Administración de la mencionada institución.

Desde el punto de vista temporal, el estudio abarca el año 2018. Es importante destacar, que esta investigación posee un alcance de tipo metodológico; el cual permite la efectividad del proceso de indagación; es por ello, que se desarrolla a través de cinco fases a saber: la exploración, para plantear la problemática; la descripción, realizada con el objeto de evidenciar los aspectos que conforman el departamento administrativo en relación al desempeño del talento humano, la recolección de la información, el análisis donde se interpretaran los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y por último el modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en la UNELLEZ San Carlos, estado Cojedes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio sobre un modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el Departamento de administración de la UNELLEZ VIPI, ha sido de interés para diversos autores a nivel nacional e internacional. En ese sentido, se presentan algunos antecedentes que demuestran la vigencia del tema y la necesidad de enfocarlo.

Rivero (2014), realizó una investigación titulada “Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área Administrativa de la Zona Educativa del estado Carabobo”. El objetivo general fue conocer el clima organizacional y cómo influye en los trabajadores del área administrativa específicamente en el Departamento de Coordinación de Personal de la Zona Educativa del estado Carabobo. La metodología utilizada se fundamentó en una investigación de tipo descriptiva con diseño no experimental de campo y transaccional, se estudió una población de veinticinco (25) sujetos. Concluyó que las condiciones laborales no son favorables, lo que afecta significativamente el desempeño laboral de los mencionados trabajadores.

Este estudio se relaciona con la investigación; debido a que enfatiza el tema sobre el desempeño laboral del talento humano; en el cual, se detectó que las condiciones laborales no son favorable y afecta el ambiente de trabajo. Es por ello, que en la presente investigación se plantea el modelo gerencial para fortalecer el desempeño del talento humano en la Escuela Primaria Estadal “Eleazar Almarat” de San Carlos, Estado Cojedes.

Igualmente, Figuera (2014), desarrolló una investigación titulada Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima” en Valencia estado Carabobo. Tesis de Maestría para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada

en Educación Universidad de Carabobo. La misma tuvo como objetivo general proponer un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la mencionada institución. El estudio se sustentó en la Teoría de la Motivación de Maslow, la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las relaciones humanas. Fue un estudio de tipo proyectivo con diseño no experimental de campo y nivel descriptivo en el que se estudió una población de veinte (20) empleados. Se concluyó que existe la necesidad de adoptar un modelo para gestionar el recurso humano de la institución así como la aplicación los principios de la gerencia.

Es evidente, la relación que existe entre el estudio realizado por Figuera (2014), y la investigación en proceso; debido a que se considera factor determinante al talento humano con respecto a la calidad de vida laboral; fin que se pretende con la actual propuesta, una vez logrado el fortalecimiento del desempeño.

En este mismo orden de ideas, León (2015), en su trabajo titulado: “Formación Gerencial y Desarrollo del Talento Humano. Caso: RHODIA ACETOW Venezuela C.A.”, fundamentada en una investigación de campo y nivel descriptivo. Centró la problemática en las carencias de la empresa en estudio; observándose alto índice de estrés laboral, que limita el desarrollo efectivo del talento humano, un clima organizacional tenso y conflictos internos, concluyendo que los aspectos gerenciales y el talento humano constituyen elementos de sinergia que son compatibles y amigables para el desarrollo de un modelo gerencial exitoso y que, adecuadamente llevados, son capaces de activar la productividad, generar armonía y, sobre todo, propiciar un óptimo ambiente de interacción social y laboral.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio; por cuanto, coinciden en que dado que se está en un entorno histórico global modificado radicalmente y en procesos acelerados de cambios día a día, que afectan a lo cotidiano e impactan a todas las organizaciones; además, inciden fuertemente en los parámetros en los que se mueve cualquier tipo de gerencia; se requiere de un modelo gerencial con metodologías de cambio y renovación.

Del mismo modo, Espín (2017), realizó una investigación titulada Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo en La Habana Cuba. Tesis Doctoral presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. El objetivo general de la presente investigación es diseñar un modelo de gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. Durante la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación.

Entre los métodos teóricos se utilizó el histórico-lógico para analizar la evolución histórica del concepto de talento humano y los principales modelos propuestos para su gestión; se emplearon también los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción, para identificar los elementos positivos de otros modelos e incorporarlos en el modelo en construcción, así como para la formulación de definiciones sobre la base de los antecedentes existentes en la temática y el análisis de las opiniones obtenidas en las entrevistas a informantes clave.

Los métodos empíricos se usaron en la recolección de datos necesarios para la investigación (revisión documental, entrevistas a informantes claves, encuestas a directivos de la UNACH, funcionarios del CES y docentes). Se emplearon también métodos de la estadística descriptiva (porcentajes) e inferencial (dentro de esta última, el Alfa de Cronbach para los análisis de fiabilidad de las encuestas). Para la construcción del modelo de gestión del talento humano se aplicó el método de investigación-acción participativa. En particular se utilizó como técnica la creación de un grupo de apoyo integrado por directivos y docentes de la UNACH, para unificar criterios de actuación, revisar sistemáticamente el proceso seguido, reflexionar y analizar las experiencias desarrolladas así como determinar los componentes del modelo.

Se concluye que la gestión del talento humano es un proceso estratégico, en tanto pretende la mejor elección, educación, organización y satisfacción del factor humano, estimulando el desarrollo de competencias específicas que tiendan a un alto desempeño de los docentes y directivos de las universidades. No existen referencias

de la existencia de un modelo de gestión del talento humano que incorpore indicadores para medir el alto desempeño de los docentes y directivos de una universidad.

Como se evidencia, existe relación con la investigación en proceso, por cuanto se pretende la evaluación del desempeño del talento humano, a través de una herramienta adecuada; con la finalidad de implementar normas y procedimientos que permitan valorar el rendimiento y mejorar la productividad; tal como se pretende en el presente estudio, fortaleciendo así todos los procesos del Talento Humano, permitiendo el flujo de la información para realizar revisiones y modificaciones periódicas de los elementos que conforman dicho modelo.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. Modelo Gerencial

Es determinante que las organizaciones sean gerenciadas eficientemente, esto con la finalidad de lograr los objetivos que se proponen; es por ello, que, la gerencia se requiere en todas las instituciones tanto públicas como privadas; pues no podrían existir o mejorar sus condiciones actuales sin una gerencia adecuada que las dirija. Para González (2008), la gerencia es definida como “El sistema que articula y coordina el proceso administrativo de las organizaciones, con el propósito de alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente mediante la adecuada combinación de recursos materiales necesarios” (p. 21).

Por lo tanto tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. En este sentido, Sisk y Sverdlik (1999), expresan que gerencia significa “Cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios o gerentes, otros lo refieren a grupos particulares de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo” (p. 23).

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como

administrador, supervisor, delegador, entre otros. Por ello, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término; sin embargo, permanentemente en toda organización es indispensable la gerencia.

Para Chiavenato (2007) la formulación de alternativas estratégicas o modelo estratégico, es la cuarta fase de la planeación estratégica. En esta etapa se formulan las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa.

Un modelo gerencial es un plan viable en el cual los responsables de una organización (empresa, institución o una oficina gubernamental) establecen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. En tal sentido, todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

2.2.1.1. Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización o empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control lo que se denomina procesos administrativos con el fin de lograr objetivos establecidos.

Por lo tanto, toda empresa para lograr productividad en sus objetivos tiene que trabajar en primer lugar con estrategias gerenciales, una de ellas y la de mayor importancia es la planeación estratégica, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, esto varía según la amplitud y magnitud de la empresa. Cabe resaltar, lo señalado por Steinner (citado por Barazarte, 2013), la planificación estratégica “es un

proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 43). Tomando como referencia lo antes expuesto, la planificación estratégica es una herramienta útil que permite trabajar con eficacia y eficiencia dos aspectos claves en una organización empresarial.

Se infiere al respecto que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación del servicio. Planificando se obtiene lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

Por su parte, Sallenave (2004), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p.65).

Tomando lo antes citado, que para tener hoy éxito empresarial se necesita crear ventajas claras para los clientes, tales como: Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán a mediano plazo. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debiendo fijar los valores de la empresa, los objetivos y la visión de futuro. En este sentido, Sallenave (ob.cit) plantea que en el proceso de planificación estratégica se debe seguir el siguiente esquema:

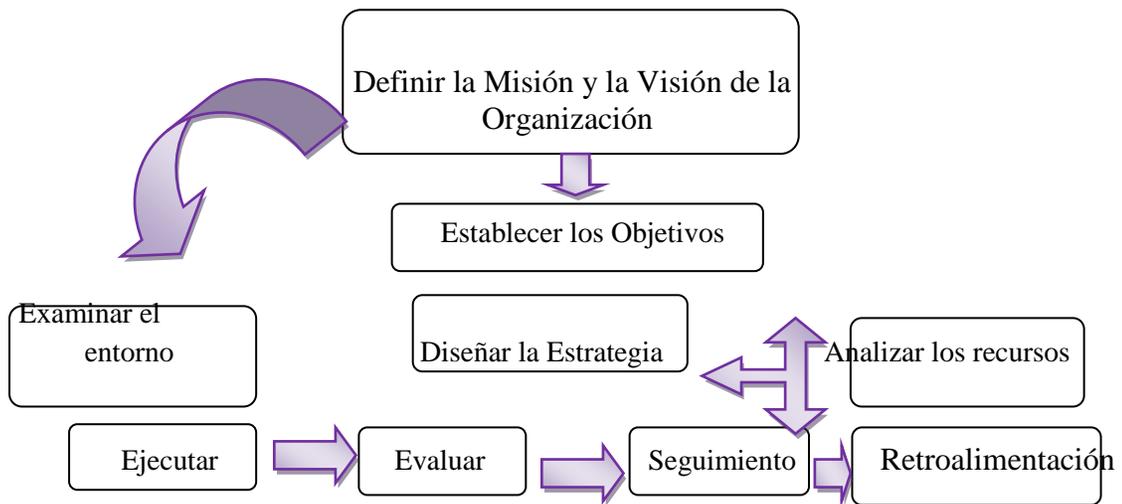


Figura 1. Proceso de la Planeación Estratégica.

Fuente: Sallenave (2004, p.68)

También Sallenave (2004), refiere que en esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente o usuario que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización. Otro aspecto a definir es el de la Visión, que es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Seguidamente, el segundo elemento se trata de establecer los objetivos: Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendente, descendente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo.

Por otra parte, el tercer elemento trata de examinar el entorno: Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otros) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Por consiguiente, una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio de la matriz FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En este orden de ideas, David (2000:78), señala que en la etapa comparativa del marco analítico, se incluyen formulas estratégicas como la matriz DOFA, la cual permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución. Señala el autor, que la matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma

con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

Liderazgo Gerencial

En forma gerencial, el liderazgo, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Para, Beltrán (2000):

El liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiese a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente sería irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo; que se usa para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras (P. 110).

De tal manera, que existen muchas concepciones de liderazgo, al respecto Chiavenato (1999), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (P.173). En este sentido, se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, de acuerdo con Beltrán (ob. cit.):

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. En segundo lugar, el liderazgo gerencial entraña un orden desigual del poder entre los líderes y los

miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del equipo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder gerencial tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo gerencial, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la forma de actuar de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, en opinión de Beltrán (ob.cit.), algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales en beneficio de la organización. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero éste reconoce que en el liderazgo gerencial, es determinante la práctica de la ética como un valor moral (P. 112).

Es por esto, que el líder que ignora los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como persona irrelevante. El liderazgo, visto desde el punto de vista de los valores, requiere que se ofrezca a los seguidores la información necesaria sobre las alternativas y decisiones que se tomen, para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar, que aunque el liderazgo gerencial guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es preponderante para la segunda; sin embargo, el concepto de liderazgo no es igual al de administrar. Un gerente puede ser muy eficaz; por ejemplo, buen planificador y eficiente en los procesos administrativos justo y organizado, pero carece de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para destacar el entusiasmo y la motivación, pero no posee las habilidades administrativas para canalizar la energía existente en otras personas.

Igualmente, ante los desafíos del compromiso dinámico de las organizaciones en la actualidad, muchas de ellas están valorando a los gerentes que además poseen habilidades de líderes; por cuanto, representa el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen inquietudes, iniciativas, creatividad, fomenten la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un sentido de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

2.2.3. Trabajo en Equipo

De acuerdo con Fischman (1996), “en el trabajo a menudo ocurre que se concentra en alcanzar las metas, olvidándose de la labor más importante como líderes o gerentes en vista que se empeña y se deja de lado el trabajo de equipo que tiene metas comunes y objetivos organizacionales”. (p. 56). Aunado a ello, un equipo, se le identifica cuando las partes interactúan sin la intención de buscar un beneficio personal sino que intentan alcanzar objetivos comunes. El trabajo en equipo, es una herramienta indispensable que se debe conocer para obtener ventajas competitivas.

De acuerdo con Fischman (ob.cit.), todo equipo para funcionar eficientemente debe poseer:

- Metas claras: Lo más importante es saber cuál es el objetivo para poderlo superar; si se tienen las metas claras y las herramientas adecuadas para enfrentarlas entonces se tendrá todo a favor y con voluntad y compromiso poder cumplirlas.
- Soporte de parte de la Gerencia: El compromiso de la gerencia debe partir por romper el paradigma de las organizaciones verticales; esto podría ser un buen inicio para buscar el desarrollo de equipos. Muchas veces se está acostumbrado a recibir órdenes, aceptar cambios y actuar; sin embargo los equipos son estructuras que trabajan en forma horizontal de esta forma se obtendrá un compromiso de todas las partes; el ejemplo de los superiores motivará el mejor desempeño y eficiencia de la organización; es indispensable el apoyo de la gerencia hacia la formación de equipos.
- Liderazgo efectivo de equipos: Esto se logra con el tiempo, el líder primero debe conocer a su equipo en vista que también lo conforman líderes, de tal forma de organizarse y buscar las cualidades y virtudes de cada uno para beneficio de la organización; el trabajo en equipo consiste en aportar lo mejor de cada uno y es allí donde el líder logrará la interacción para alcanzar metas y objetivos.
- Descartar las individualidades: Se debe trabajar pensando que no son únicos; que las cosas no se hacen de cualquier manera porque se quiere destacar, todos los miembros del equipo deben voluntariamente subordinar parte de su libertad a un objetivo máximo.
- Apertura: Ser abierto equivale a ser honesto, expresar con la verdad lo que se siente y piensa. En los equipos esto se manifiesta como la posibilidad de intimar entre sus miembros y de tener confianza mutua; cuando entre los componentes de un equipo no se habla con la verdad o no se expresan las opiniones, las reclamaciones, las insatisfacciones, alegrías, reconocimientos que experimentan cada uno de ellos, existe

una muestra clara de que no reina la suficiente confianza en el grupo, en otras palabras falta apertura (p. 57).

Así pues, en el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo en el trabajo es importante la función que realizan los líderes; quienes trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas; considerando las capacidades intelectuales de sus posibles miembros las características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. De allí, que ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (P.359). Para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De tal forma, que parafraseando a Chiavenato (ob. cit), el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

En tal sentido, para Stoner (1994), el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (Pág.143). Según, estas definiciones se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra las metas u objetivos; así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor.

En apoyo a este tema, el planteamiento de Delgado (2008), el cual expone que:

Uno de los aspectos más importantes para el logro de un justo y adecuado desempeño laboral está vinculado con la motivación y los incentivos, debido a que un empleado motivado que se sienta cómodo en su estación de trabajo, con el ambiente necesario; obtendrá mejor rendimiento que un empleado inconforme e incómodo. Es por ello, que la motivación y los incentivos son de gran relevancia dentro del departamento de Talento Humano, pues es una herramienta que tienen

los gerentes para maximizar la producción de los empleados, mediante técnicas para que el trabajador se sienta cómodo dentro de su área laboral y así rinda el máximo (p. 201).

Sobre la base de esta premisa, se infiere que todo gerente del área de talento humano tiene el compromiso de obtener buenos resultados; para ello, los empleados deben sentirse satisfechos, motivados, altamente valorados y recompensados. El mismo autor refiere que los gerentes que usan un plan de incentivos bien estructurado tienen mejores logros en sus líneas de producción. Llegando a la conclusión que la motivación y un buen plan de incentivos, son necesarios en todo tipo de empresas, pues le ayuda a un mejor funcionamiento cotidiano. La gerencia debe tener como principio que trabaja con personas, y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar de inculcar el deseo de superación, reconociéndoles el esfuerzo que cada trabajador realiza para lograrlo.

Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño desde el punto de vista de los críticos en la materia es definida como una valoración sistemática de los objetivos para el desarrollo de su potencial profesional. Chiavenato (2002) la define como:

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y buscar determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (P. 198).

El autor afirma que la evaluación del desempeño actúa como un proceso de retroalimentación entre la empresa y la persona, puesto que le permite a la alta gerencia detectar y desarrollar las políticas necesarias para aprovechar al máximo el potencial humano. Además le facilita la objetividad en la toma de decisiones sobre promociones, transferencias, ascensos, reclasificaciones, incentivos y aumentos al

personal evaluado al medir su rendimiento y compararlo con las exigencias del puesto.

La idea planteada por el autor pone de manifiesto el alcance de la evaluación del desempeño en las organizaciones, destacando que este proceso persigue la medición global del rendimiento y comportamiento de cada uno de los individuos que laboran en la misma, permitiendo visualizar el potencial a futuro del empleado a través de la estimación de sus cualidades y su aporte en el logro de los objetivos.

Talento Humano

De acuerdo con Beltrán (2000), entender el término “personas únicamente como recurso humano, a nivel empresarial, muchas veces solo desdibuja lo que realmente significa el talento y la capacidad humana puesta al servicio de una determinada organización” (P. 110). Sin duda alguna, hay un factor determinante para asegurar el éxito de una empresa en todas sus áreas, ese es el talento humano. Las empresas son lo que las personas hacen.

Por lo tanto, el éxito de los líderes no está en su quehacer, está en lo que logran que sus seguidores hagan. Es por ello, que el recurso más valioso de las empresas es el talento humano; independientemente de las tecnologías, la infraestructura, los métodos para hacer las cosas, los recursos disponibles, entre otros.

2.2.5.1. Metodología para el Desarrollo del Talento Humano

Covey (2001), provee una metodología para convertir a las personas en personas confiables, efectivas y con altos grados de efectividad y bienestar, contenida en “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” (p.77). Puntualmente esta metodología se le ha llamado “Gerencia efectiva de equipos conformados por personas efectivas”. En el modelo hay un elemento que sirve de base, el auto empoderamiento, el cual se refiere a que el líder debe prepararse de manera especial y previa al ejercicio de la dirección de equipos de trabajo; se aprecian elementos fundamentales como los siguientes:

1. El compromiso
2. La disciplina
3. La delegación

4. La asesoría

5. El liderazgo

Los puntos anteriores, representan las fases de inicio para lograr el compromiso y la participación de los componentes de un equipo de trabajo, no solo en el logro de los objetivos comunes sino también con su propio desarrollo individual y colectivo. La generalidad de los estudiosos del Desarrollo del Talento Humano, están de acuerdo en afirmar que la actitud es lo primero que se debe “alinearse” y para saber qué tanta alineación y ajuste es la ideal son muy útiles las encuestas. Lograr que los colaboradores adquieran una actitud positiva es el primer paso hacia la potenciación de sus capacidades.

Sobre la disciplina, Elwood (2000), propone un símil muy acertado para explicar:

El concepto del auto empoderamiento, entre el juego de béisbol y el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo, comparando cada una de las bases del juego con las siguientes etapas:

- ✓ Se llega a primera base al lograr la disciplina en el equipo de trabajo. La disciplina se entiende de manera proactiva y firme pero no coercitiva.
- ✓ Se llega a segunda base cuando se aprende a delegar adecuadamente; es decir cuando se identifican las labores que otros pueden desarrollar, cuando se establecen adecuadamente las competencias que demanda la ejecución de dichas tareas, cuando a través del conocimiento preciso de los colaboradores se identifica el perfil más cercano al requerido logrando la aceptación y el compromiso de la persona a quien se pretende encomendar las nuevas labores facilitándole la capacitación, los medios y el acompañamiento necesario para que se desempeñe con éxito y adquiera autonomía.
- ✓ Es posible arribar a tercera base al ser capaces de asesorar adecuadamente. La asesoría se entiende como el proceso persona a persona, en el cual el líder ayuda al colaborador a que él mismo identifique alternativas para que solucione los problemas u obstáculos que en un momento dado se le presentan. Se requiere de habilidades de comunicación y relaciones humanas efectivas.
- ✓ Finalmente se alcanza la cuarta base al desarrollar el liderazgo de manera exitosa (p. 156).
- ✓

Igualmente, señala Elwood (ob.cit), que:

El líder tiene tres fuentes de poder: La del cargo, dada por la posición que ocupa en el grupo y en la organización, esa es indiscutible, pero es útil

solamente en las primeras fases del desarrollo del liderazgo de un equipo de trabajo. La segunda fuente de poder es el conocimiento, está dado por la formación y la experiencia que ha tenido la persona; constituye la base fundamental para que el líder obtenga y mantenga el respeto y la confianza de sus colaboradores. La tercera fuente de poder radica en el carisma o las condiciones personales y de actitud del líder (p.157).

En tal sentido, la clave en el desarrollo del talento humano para el logro de un adecuado desempeño como líderes está en desarrollar los conocimientos y el carisma así como, capacitar a las personas en el uso equilibrado y oportuno de sus fuentes de poder, dependiendo de la situación, o de una armónica combinación de éstas.

Motivación Organizacional

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización. Al respecto, Guillén (2003), define la motivación como: “un estado de estimación interna que resulta de una necesidad y que, generalmente, inicia guía y mantiene un comportamiento o conducta orientada al logro o bloqueo de una meta u objetivo a alcanzar” (p. 63).

En este sentido, para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana puesto que el comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. De esta forma, mediante el manejo de la motivación, el gerente puede operar estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen el resto de variables de la producción. Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrara que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Al respecto, Maslow (citado por González, 2008), construyó una jerarquización de las necesidades donde las más básicas son las más fuertes y para pasar a las siguientes hay que satisfacer medianamente las precedentes. Este autor define el término necesidad como “un estado deficitario; motivación: deseo consciente de algo” (p.188), se infiere entonces que los motivos pueden llegar a ser más que las necesidades, como una expresión distorsionada de éstas. Cuando las necesidades están distorsionadas, las personas pueden comportarse en forma opuesta a su naturaleza.

2.3. BASES LEGALES

Las bases legales que sustentan la investigación a continuación se detallan:

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

Capítulo V. De los derechos sociales y de las familias. Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Por lo tanto, estos artículos promueven y sustentan el derecho al trabajo como un hecho social que norman todas las medidas y condiciones de seguridad e higiene para que todos los ciudadanos y ciudadanas venezolanas se desempeñen en sus labores con dignidad.

Capítulo VII. De los derechos económicos, en su artículo 112, cuando expresa:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a actividades económicas de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, protección del ambiente u otras de interés social (p. 118).

De igual manera, el artículo 113, expone:

No se permitirán monopolios, se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta constitución cualquier actividad, conducta o acuerdo de los particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzca por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia cualquiera que tiene la forma que adoptare en la realidad, también se contraria a dichos principios el abuso (p 119).

De allí, que todas las personas pueden trabajar libremente en actividades de su preferencia; en las cuales tengan dominio y conocimiento, en pro de un beneficio económico.

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, Trabajador y la Trabajadora (2012)

Capítulo V Condiciones Dignas de Trabajo. Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras

el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Este artículo prevé las condiciones dignas y seguras de trabajo para el desarrollo de la creatividad y potencialidades de cada persona, garantizándole seguridad, estabilidad humana y laboral.

2.3.3 Ley Orgánica de la Administración Financiera Del Sector Público (2000)

Artículo 7: “Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estadales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual.”

Como se puede observar en el artículo anterior, existe relación directa entre la administración pública y los planes de desarrollo del País, tomando en cuenta sus políticas y objetivos estratégicos del plan operativo.

2.2.4. Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Es así como, el mencionado artículo apoya el funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública; debido a que se debe cumplir los objetivos y metas previstos en los planes estratégicos para el seguimiento y control institucional.

2.3.4. Ley Orgánica de la Planificación (Los Planes Operativos) Año 2001

Artículo 50: Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Capítulo IV: Oficinas de Recursos Humanos

Artículo 10: Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

1. Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.
2. Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.
3. Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.
4. Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.
5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
6. Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.
7. Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
8. Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.

9. Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.

10. Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

11. Las demás que se establezcan en la presente Ley y su Reglamento.

Parágrafo Único: Las oficinas de recursos humanos de los estados y municipios tendrán las mismas competencias respecto al órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio.

Artículo 11: La omisión, retardo, negligencia o imprudencia de los titulares de las oficinas de recursos humanos en adoptar las medidas que les hubiere prescrito el Ministerio de Planificación y Desarrollo, o el órgano encargado de la planificación y desarrollo en el respectivo estado o municipio, será causal de remoción de la función pública, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

En definitiva, los precitados artículos permiten una secuencia detallada de la normativa que regula las actividades inherentes a la administración pública, contribuyendo con los lineamientos necesarios para el fortalecimiento del talento humano con base en la gerencia necesaria para la construcción del conocimiento.

Capítulo IV:

Evaluación del Desempeño

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Artículo 58. La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor.

En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Artículo 59. Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Artículo 60. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

Artículo 61. Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

Artículo 62. Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

En síntesis, los artículos mencionados demuestran la necesidad de asegurar y destacar el desempeño laboral, satisfaciendo las necesidades básicas de los trabajadores por medio del cumplimiento de las normas y procedimientos que permiten dicha evaluación; haciéndole conocer a cada uno de ellos los resultados obtenidos para que de esta manera, se desarrollen como persona y como profesional.

2.4. SISTEMA DE VARIABLES

Las variables permiten describir la población existente, Navarro (2012), define como “Las propiedades, atributos o características que pueden cambiar y ser medidas y evaluadas en una investigación” (p. 39). Dentro de esta perspectiva, la variable se clasifica en: variable dependiente y variable Independiente. La variable dependiente es definida por el mismo autor como aquella que se modifica por la acción de la variable independiente, es lo “que es observado y medido para determinar el efecto” De igual manera, la variable independiente es la que identifica el factor que afecta o determina el comportamiento de otras variables como señala Arias (2006), “Son las causas que generan y explican las causas de la variable dependiente” (p.59). Dentro de este orden de ideas, en la presente investigación se tomó como variable independiente: modelo gerencial y como variable dependiente, desempeño; las cuales serán examinadas y analizadas en los resultados.

En cuanto a la definición operacional, Sabino (2001), señala que es “el proceso que sufre una variable de modo tal que a ella se le encuentra los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo” (p.131). En referencia a lo expuesto por el autor antes mencionado ésta permite desarrollar una actividad que resulta imprescindible para recoger los datos capaces de verificar las hipótesis o resolver el problema de investigación planteado.

Tabla 1
Operacionalización de Variables

Objetivo general	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Generar un modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el Departamento de administración de la UNELLEZ VIPI	Modelo gerencial	Chiavenato (2007), son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. (P.132).	Estrategias	-Estrategia gerencial	1,2
				-Misión y visión	3
				-Normas internas	4
				-Comunicación efectiva	5
				Empoderamiento	6
				-Liderazgo	7
				-Trabajo en equipo	8
				-Clima organizacional	9
				-Inteligencia emocional	10
				Desempeño	Chiavenato (2000) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (P.359).
-Capacitación	13				
-Cualidades, habilidades y destrezas	14,15				
-Motivación al logro	16				
-Evaluación de desempeño	17,18				
-Incentivos	19				
-Integración	20				

Fuente: *Elaboración Propia (2018)*

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio está enmarcado en un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la metodología cuantitativa “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (P.4). Es decir, que exista claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, posibilidad cierta de definirlo, limitarlo y conocer con exactitud dónde se inicia el problema, en qué dirección se orienta y el tipo de incidencia que se presenta entre los elementos que lo conforman.

Además, corresponde a la modalidad de un proyecto de aplicación; el cual según Chavez (2010), también recibe el nombre de práctico, ya que se caracteriza porque “busca la aplicación o la utilización de los conocimientos que se adquieren una vez finalizado el estudio con el objetivo de obtener cambios en los procesos que se realizan” (p. 42). Igualmente, es una investigación de nivel descriptivo, debido a que sólo se describirán los hechos tal cual como se dan en la realidad estudiada, analizándolos e interpretándolos para llegar a conclusiones.

En este sentido, Palella y Martins (2006), indican que la finalidad del nivel descriptivo es el de “... interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes” (p.102). De allí, que permitirá evaluar o medir diversos aspectos del fenómeno a investigar para llegar a las conclusiones.

Así mismo, la investigación se corresponde con el diseño no experimental; definida por Hernández y otros (ob. cit), como aquella “...donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras

variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.205).

De igual forma, Palella y Martins (ob. cit), señalan en cuanto al diseño no experimental 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).

Así mismo, es una investigación de tipo campo, según los autores antes citados, “debido a que la recolección de los datos se realiza directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”. (p.97). De tal modo, que en el presente estudio, la recolección de los datos se realizó directamente con los empleados del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI.

Población

De acuerdo con Hernández y otros (ob. cit), la población es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (p.373). Por lo tanto, se considera que la población es un conjunto de unidades de la cual se desea obtener cierta información, pudiendo ser estas personas o cosas; las cuales aportan datos de gran relevancia para el desarrollo de la investigación. En el caso de la presente investigación, la población estuvo representada por veinte (20) empleados del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI.

Muestra

Para Hernández y otros (ob. cit), la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). De forma tal, que para este estudio, la muestra se conformó por el total de la población; ya que es una población finita; de esta forma, la muestra es no probabilística, definida por los mismos autores como aquella en que “...la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.” (p.241).

En tal sentido, en esta investigación se estudió toda la población; debido a que, se trata de un número relativamente pequeño. De allí, que se utilizó el tipo de muestra denominada censal o total, la cual es definida por Méndez (2002), como “aquella muestra que consiste en estudiar todos los elementos de la población de interés” (p. 182). Es así como, la muestra de estudio estuvo representada por veinte (20) empleados del Departamento de Administración d la UNELLEZ VIPI.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Arias (2006), “las técnica de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.74). En esta investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta; definida por Palella y Martins (ob.cit) como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134). Es importante destacar, que esta técnica se hizo efectiva a través de la aplicación de un cuestionario; el cual, según Arias (ob. cit) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato contentivo de una serie de preguntas” (p.74). En este sentido, el cuestionario se construyó según los criterios de validez y confiabilidad en concordancia con las dimensiones e indicadores de las variables a estudiar; siguiendo el modelo tipo Likert, a través de cinco alternativas de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. (Ver anexo A).

Validez del Instrumento

La validez es definida por Palella y Martins (ob.cit) como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 172). Se determinó por el juicio de expertos en el área de estudio y en metodología o construcción de instrumentos. En ese sentido, Palella y Martins (ob. cit) expresan que “los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario” (p. 173). Por lo tanto, se entregó a cada experto, un ejemplar del cuestionario, con el formato de respuestas, la operacionalización de las variables y los objetivos del estudio, a fin de verificar la pertinencia y congruencia de los ítems. (Ver anexo B).

Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo con Ary (2000), la confiabilidad de un instrumento de medición se define como “El grado de uniformidad o seguridad con que se cumple su contenido” (p.93). En tal sentido, para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto a un número reducido de sujetos de los diferentes estratos pero que poseen características similares a la muestra objeto de estudio. Seguidamente, al obtener los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se utilizó la fórmula del Alpha de Cronbach; la misma, según Ledesma (2002), “Se usa para estimar la confiabilidad de un test cuando la puntuación del ítem puede tomar diferentes valores” (p.45). En este sentido, se utilizó para dicho cálculo el Sistema Estadístico SPSS Versión 7.0. En la misma se obtuvo un coeficiente de 0.96, demostrándose que el instrumento es altamente confiable (Ver anexo C).

Técnica de Análisis de los Datos

Una vez obtenidos los datos, se procedió a vaciarlos en una matriz, para codificarlos y analizarlos mediante la estadística descriptiva. Según Palella y Martins (ob. cit), la estadística descriptiva es la “representación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende actividades relacionadas con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin factores pertinentes adicionales; sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos” (p. 189). De tal manera, que para el análisis del presente estudio se utilizó la estadística descriptiva.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DEL CAPITULO

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (cuestionario) veinte (20) empleados del Departamento de Administración d la UNELLEZ VIPI. En este sentido, se realizó la organización y tabulación de la información en los cuadros estadísticos, y se llevo a cabo la distribución de los valores porcentuales correspondiente a cada uno de los indicadores relacionados con las variables estudiadas; con la finalidad de obtener conclusiones derivadas de la investigación.

Es importante destacar, que toda la información recopilada fue objeto de un análisis de forma crítica y valorativa, cotejando con los criterios expuestos por los diferentes autores utilizados, a fin de interpretar y presentar los resultados que a continuación se exponen; en función de las dimensiones e indicadores estudiados; los cuales, sustentaron al modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI.

4.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 1: En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI se aplican estrategias gerenciales dirigidas a incentivar el Talento Humano.

Ítem 2: En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI usted aplica tácticas inmersas en las funciones gerenciales.

Tabla 2: Indicador: Estrategia gerencial

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	5	25	5	25	10	50	20	100
2	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

En la tabla 2, se observa que el 50 % de los empleados encuestados respondieron que nunca se aplican estrategias gerenciales dirigidas a incentivar el Talento Humano en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, mientras que un 25 % respondió algunas veces y 25 % casi nunca. Esto indica que no se aplican estrategias gerenciales para incentivar al talento humano. De igual manera, se constató que el 100% reconoce que no se aplican tácticas inmersas en las funciones gerenciales.

En ese sentido Chiavenato (2007) expresa que “La formulación de alternativas estratégicas o modelo estratégico, es la cuarta fase de la planeación estratégica. En esta etapa se formulan las estrategias gerenciales o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos” (p. 132). Para ello, es determinante tomar en cuenta las condiciones internas y externas del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI. En consecuencia, la gerencia debe cumplir diversas funciones; debido a que, el talento humano que desempeña el rol de gerente,

coordinador, supervisor tiene que desenvolverse como tal y relacionar su trabajo bajo el parámetro de procesos administrativos y la planificación estratégica para cumplir con éxito su trabajo.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 3: El personal que labora en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI conoce la misión y visión de la Institución.

Tabla 3: Indicador: Misión y Visión

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	-	-	-	-	-	-	10	50	10	50	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

En la tabla 3 se observa que el 50 % de los empleados consultados respondieron casi nunca 50 % nunca. Estas respuestas indican que el mencionado personal desconoce la misión y visión de la Institución donde laboran, ahora bien, considerando que la misión es 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.

Así como su visión de convertirse en 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. Es por esto la importancia de que todo el personal que se desempeña en la UNELLEZ VIPI, conozca la misión y visión de tal Institución.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 4: Las normas o reglas internas de la Institución que orientan el desempeño laboral son claramente conocidas por el personal que labora en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI

Tabla 4: Indicador: Normas internas

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
4	F	%	F	%	F	%			F	%	20
											20
											100%

Fuente: *Elaboración propia*

En la tabla 4 se representan los resultados de la consulta realizada, en la misma se observa que el 100 % respondió que siempre las normas o reglas internas de la Institución que orientan el desempeño laboral son claramente conocidas por el personal. En ese sentido, Stoner (ob. cit) señala que el desempeño laboral “Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.143); por lo tanto, esta premisa se cumple en el Departamento administrativo en estudio.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 5: En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, la gerencia propicia acciones dirigidas a mejorar continuamente el sistema de comunicación efectiva.

Tabla 5: Indicador: Comunicación efectiva

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
5	F	-	F	-	F	%	F	%	F	%	20
		-		-							15
											5
											100%

Fuente: *Elaboración propia*

En la tabla 5 se representan los resultados obtenidos de la consulta realizada a los empleados del Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, el 15 % manifestó que casi nunca y 5 % nunca; estas respuestas indican que en el mencionado Departamento se propician acciones dirigidas a mejorar continuamente el sistema de comunicación efectiva.

En este sentido, se destaca lo señalado por Covey (ob.cit.), considera que una Organización constituida por personas que practican los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, “Destaca características como contar con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y puntos de vista de empleados, proveedores, comunidad donde operan; propiciando intercambio de información y cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la institución” (p. 77). Es por ello, que toda Organización debe priorizar dentro de su estructura un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos y se promueva la participación e integración.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 6: En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI hay empoderamiento general para fortalecer el Talento Humano.

Tabla 6: Indicador: Empoderamiento

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	-	-	-	-					20	100	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

En la tabla 6 se observan los datos referidos al ítem 6, en la cual las personas consultadas en su totalidad (100%) respondieron que nunca en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI hay empoderamiento general para fortalecer el Talento Humano. De acuerdo con Sastre y Aguilar (ob. cit.), el empoderamiento: “Es el progreso del empleado hacia la potenciación, tiene responsabilidades y autoridad para usar recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de producción. Esta técnica le permite a los trabajadores influencia y poder de decisión sobre el trabajo” (p.92). Sin embargo, se observa que la el Departamento en estudio carece de empoderamiento para el fortalecimiento del talento humano que allí se desempeña.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 7: En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, el supervisor inmediato transmite a sus subordinados la seguridad necesaria para el desarrollo de

las tareas que realizan.

Tabla 7: Indicador: Liderazgo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	-	-	-	-	15	75	5	25	-	-	-	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

La tabla 7 indica los resultados obtenidos de la consulta realizada a los integrantes Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, se observa que el 75% respondió algunas veces y 25 % nunca. Estas respuestas indican que en el mencionado Departamento no se transmite tal seguridad por parte del supervisor inmediato. Es por esto, que se explica la importancia de contar con un liderazgo interactivo, donde estén presentes todos los elementos y condiciones básicas necesarias para el logro integral de la organización en todos los sentidos.

Existen muchas concepciones de liderazgo, pero una acertada y adaptada a la realidad es la presentada por Chiavenato (1999), quien destaca que “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.173).

Desde esta perspectiva, se debe proyectar el liderazgo gerencial institucional como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de todos los estratos como equipo; además, influir en ese talento humano para mover masas e integrarlos. Por esto, el liderazgo es una condición humana que actualmente debe estar presente en este Departamento y que es de relevancia para motivar a todos mediante esta estrategia de ser líder.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 8: Se promueve el trabajo en equipo con la finalidad de coadyuvar al alcance de las metas y objetivos propuestos.

Tabla 8: Indicador: Trabajo en equipo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	Total
	F	%	F	%	F	%	F	%		

8	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

Tal como se observa en la tabla 8, el 100 % del personal consultado respondió que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, nunca se promueve el trabajo en equipo con la finalidad de coadyuvar al alcance de las metas y objetivos propuestos. Según, Fischman (ob.cit.) “El trabajo en equipo, es una herramienta indispensable que se debe conocer para obtener ventajas competitivas” (p. 56).

En lo esencial, el éxito de las instituciones depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre los trabajadores; cuando trabajan en equipo las actividades fluyen de manera rápida y eficiente. Es por ello, que la gerencia del mencionado Departamento debe tener presente que los logros y resultados del trabajo en equipo son mayores que la suma de los logros y resultados individuales de los integrantes. Por lo tanto, se requiere de un equipo interactivo para lograr objetivos comunes.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 9: En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, el supervisor inmediato facilita a sus trabajadores un clima organizacional favorable para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan.

Tabla 9: Indicador: Clima organizacional

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	-	-	-	-	10	50	10	50	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018).

Tal como se observa en la tabla 9, los resultados demuestran que un 50 % respondió algunas veces y 50 % casi nunca. Esta respuesta demuestra que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, el supervisor inmediato no facilita a sus trabajadores un clima organizacional favorable para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan. En ese sentido, Rivero (ob. cit.), en su estudio concluyó que “cuando las condiciones laborales no son favorables, esto afecta significativamente el desempeño laboral de los trabajadores” (p.11).

Es evidente, que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente y al entorno en el que se desenvuelve el trabajador, quienes perciben directa o indirectamente los eventos que se presentan, generando consecuencias del comportamiento en el trabajo, como son: incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros y son relativamente permanentes en el tiempo, hasta tanto se superen las situaciones ocurrientes. Debido a esto, es determinante para el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, facilitar a sus trabajadores un clima organizacional favorable para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan.

Variable: Modelo gerencial integral

Dimensión: Estrategias

Ítem 10: En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI se aplica la inteligencia emocional para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 10: Indicador: Inteligencia emocional

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	-	-	-	-	5	25	-	-	15	75	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018).

Para el 75 % de los empleados encuestados, en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI nunca se aplica la inteligencia emocional para

llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos, 25 % respondió que algunas veces. En ese sentido, Goleman (2005), señala que la inteligencia emocional “Es una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo en cuenta los sentimientos propios y ajenos, utilizar positivamente las emociones, razonar, controlar impulsos, adoptar responsabilidades y mantienen una visión ética de la vida” (p. 5). Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional desempeña un papel tan importante como la inteligencia intelectual, para el gerente es prioritaria, debido a que el presente y el futuro de la Institución depende de la emoción y la pasión con que trabaje el directivo, el empleado y los colaboradores manteniéndose permanentemente en equilibrio desde el punto de vista laboral empleando constantemente el uso de la lógica.

Variable: Desempeño

Dimensión: Talento humano

Ítem 11: Considera que cumple con el perfil profesional asignado al cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI

Ítem 12: Considera que su perfil profesional cumple con las capacidades y competencias para encarar responsablemente las funciones y tareas del cargo que desempeña.

Tabla 11: Indicador: Perfil profesional

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100
12	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018).

En relación al ítem 11, el 100 % del personal consultado opinó que siempre cumplen con el perfil profesional asignado al cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI. Igualmente, se observa que en el ítem 12 el 100% indicó que siempre su perfil profesional cumple con las

capacidades y competencias para encarar responsablemente las funciones y tareas del cargo que desempeña.

Para Yunen (ob.cit.), “En la actualidad la fuerza laboral ha adquirido un perfil muy competitivo lo que da origen a una nueva generación de trabajadores preparados para el desempeño de sus funciones de una forma proactiva” (p. 42).

Esto significa un apoyo útil a la Institución, debido a que tales acciones y/o desempeño, generalmente sirven de aporte al liderazgo gerencial, lo cual implica una ventaja hacia el establecimiento de una gerencia efectiva. Es conveniente destacar, que los perfiles tienen cierto grado de dinamismo, por lo cual es prudente revisarlos y ajustarlos con cierta periodicidad.

Variable: Desempeño

Dimensión: Talento humano

Ítem 13: Los cursos de capacitación le permiten adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar su desempeño laboral

Tabla 12: Indicador: Capacitación

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

Tal como se observa en la tabla 12, el 100 % respondió que siempre los cursos de capacitación le permiten adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar su desempeño laboral. De allí, que para Yunen (ob.cit.), “Las necesidades de desarrollo de la persona se refieren al papel que desempeña o desempeñará en la organización” (p.42).

Por lo tanto, para cada posición estarán adecuadamente establecidas las competencias, entendidas como los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias requeridas para el cargo. De tal manera, que se requiere de un proceso educativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica,

mediante el cual los trabajadores adquieran o desarrollen conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, que les permita modificar las actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Variable: Desempeño

Dimensión: Talento humano

Ítem 14: Requiere mayores habilidades y destrezas para ser más productivo en su cargo y así contribuir en el logro de los objetivos de la Institución.

Ítem 15: Posee las cualidades mínimas necesarias para desempeñarse en el trabajo que viene realizando.

Tabla 13: Indicadores: Cualidades, habilidades y destrezas

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	20	100									20	100
15	20	100									20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

En la tabla 13 se observa en relación al ítem 14, el 100 % opinó que siempre requieren mayores habilidades y destrezas para ser más productivos en su cargo y así contribuir en el logro de los objetivos de la Institución. De igual manera, sobre el ítem 15, 100% respondió que siempre poseen las cualidades mínimas necesarias para desempeñarse en el trabajo que viene realizando.

En ese sentido, se comprende lo expresado por León (ob.cit.), en el estudio sobre Formación gerencial y desarrollo del talento humano, en el cual menciona que: “Los aspectos gerenciales y el talento humano constituyen elementos de sinergia compatibles y amigables para desarrollar un modelo gerencial exitoso, que adecuadamente llevados, activan la productividad, generan armonía y propician un óptimo ambiente de interacción social y laboral” (p.10). De lo cual, se infiere que en la medida en que los gerentes ejercen el nivel de mando con principios de justicia y equidad, las personas desarrollan habilidades, cualidades y destrezas para un óptimo desempeño; el cual se puede incrementar parcial o totalmente, o variar con nuevos grados de prioridad.

Variable: Desempeño

Dimensión: Talento humano

Ítem 16: Se siente motivado por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI

Tabla 14: Indicador: Motivación al logro

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	-		-		-		20	100			20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

En la tabla 14 se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado, en la cual se observa que el 100 % opinó que casi nunca se sienten motivados por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI. De allí, que Chiavenato (2000), señala que la motivación es “la fuerza que inspira a las personas a cumplir con sus tareas, proporciona la posibilidad de incentivarlos para que realicen el trabajo con gusto” (p. 301). Es por ello, que si el trabajador se siente bien con la labor que desempeña ve que sus esfuerzos son recompensados y entiende que puede materializar sus proyectos, va a dar lo mejor de sí porque siente y asume esa responsabilidad. Por lo tanto, es esencial la motivación laboral para el talento humano desde gerencial, administrativo y operativo por parte del supervisor inmediato, según sea el estrato al cual está inmerso el personal.

Variable: Desempeño

Dimensión: Talento humano

Ítem 17: Esta dispuesto a cumplir con un proceso de evaluación de desempeño en función de sus conocimientos y el cargo que ocupa en la Institución.

Ítem 18: Considera importante que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, se realice frecuentemente la evaluación del desempeño para medir el logro de las tareas, las metas y los resultados que alcance.

Tabla 15: Indicador: Evaluación de desempeño

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100
18	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018)

Tal como se observa en la tabla 15, referente al ítem 17, el 100 % de los consultados respondieron que siempre están dispuestos a cumplir con un proceso de evaluación de desempeño en función de sus conocimientos y el cargo que ocupa en la Institución. Del mismo modo, al referirse al ítem 18, opinaron que siempre es importante que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI se realice frecuentemente la evaluación del desempeño para medir el logro de las tareas, las metas y los resultados alcanzados.

En ese sentido, Beltrán (ob. cit), refiere que “para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hacen, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no se tiene esta información, es imposible medir su eficiencia” (p.110). En consecuencia, es fundamental basarse en los principios de la justicia y el respeto al trabajador, en este proceso el supervisor es elemento clave para el cumplimiento de las normas y procedimientos.

Variable: Desempeño

Dimensión: Talento humano

Ítem 19: Se siente incentivado o recompensado para alcanzar metas y resultados desafiantes en el cargo que desempeña en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI

Tabla 16: Indicador: Incentivos

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	15	75	5	25	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018).

En la tabla 16 se representan los resultados obtenidos, en la cual se observa que un significativa 75 % respondió siempre, mientras que 25 % indicaron que casi siempre se sienten incentivados o recompensados para alcanzar metas y resultados desafiantes en el cargo que desempeñan en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI. Desde esta perspectiva, Delgado (ob.cit.), señala que “los gerentes que usan un plan de incentivos bien estructurado tienen mejores logros en sus líneas de producción; debido a que la motivación y el plan, son necesarios en todo tipo de empresas, le ayuda a mejor funcionamiento cotidiano” (p.201). Es por ello, que la gerencia debe tener como principio que trabaja con personas, y uno de los principales objetivos a fijarse es el de tratar de inculcar el deseo de superación, reconociéndoles el esfuerzo que cada trabajador realiza para lograrlo.

Variable: Desempeño

Dimensión: Talento humano

Ítem 20: Es importante para usted reunirse e integrarse con los demás trabajadores con la finalidad de compartir las diferentes actividades de trabajo que se desarrollan en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI.

Tabla 17: Indicador: Integración

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2018).

El 100% considera que siempre es importante reunirse e integrarse con los demás trabajadores con la finalidad de compartir las diferentes actividades de trabajo que se desarrollan en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI. Desde esta perspectiva, Fischman (ob.cit.), señala que “la integración para el trabajo en equipo implica un cambio de paradigma en las instituciones, para lograrlo se requiere sinergia, concentración, voluntad de trabajo, puede tener éxito únicamente si los gerentes están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo” (p. 95). De allí que, para reunirse e integrarse con los demás trabajadores y compartir las actividades de trabajo se debe estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio.

CAPITULO V

5. MODELO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNELLEZ VIPI

5.1. PRESENTACIÓN DEL MODELO

Los resultados obtenidos y presentados en el capítulo anterior permiten establecer indicios relevantes en relación al propósito del presente estudio en cuanto a la implementación de un modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI; basado en un enfoque proactivo. Este modelo se fundamenta en uno de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey (1997). El mismo plantea un reto que se considera determinante en la orientación de la función del gerente al servicio de una organización educativa; la cual se caracteriza por una búsqueda consciente de la excelencia en la gestión, a través de indicadores como la eficacia, referida al logro de los objetivos que definen los actores como metas alcanzadas por la organización y la efectividad, relacionada con el impacto social de la organización. Esta se logra al alcanzar la pertinencia, la innovación y la creatividad.

5.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO

Considerando lo expresado por Covey (1997), el modelo se fundamenta en los valores. “Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo” (p.42). Es por ello, que las personas reactivas se ven afectadas por el ambiente social, por el clima social. Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o auto protectores; construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

De allí, que para, Covey (ob.cit.), “La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente” (p.43). En ese sentido, las personas proactivas siempre se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados, son influidas por los estímulos externos: físicos, sociales o psicológicos. Sin embargo, la respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores.

Desde esta perspectiva, Covey (ob.cit), señala que:

 Mi propia experiencia confirma que el más alto de los valores es el actitudinal. En otras palabras, lo que más importa es el modo en que respondemos a lo que experimentamos en la vida. Las circunstancias difíciles suelen dar origen a cambios de paradigma, a marcos de referencia totalmente nuevos; a través de los cuales, la gente ve el mundo, se ve a sí misma, y ve a los otros y a lo que la vida le pide; su perspectiva más amplia refleja los valores actitudinales que elevan e inspiran a todos nosotros (p. 42).

Todo ello, significa que la naturaleza básica de la persona consiste en actuar, no en que se actúe sobre sí misma. Lo cual le permite elegir respuestas a circunstancias particulares, y otorga poder para crear situaciones. Tomar la iniciativa es reconocer la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Es por ello, que las personas que llegan a ocupar los puestos relevantes son las proactivas, aquellas que son soluciones para los problemas, y no problemas en sí, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizan la tarea utilizando sus recursos e iniciativas.

De igual manera, continua señalando el autor precitado, que la proactividad forma parte de la naturaleza humana, aunque los músculos proactivos puedan encontrarse adormecidos, sin duda están en su lugar. Al respetar la naturaleza proactiva de las otras personas, les proporciona un reflejo claro, y no distorsionado, de su figura, en el espejo social. No obstante, se debe considerar el nivel de madurez del individuo. No se puede esperar una cooperación creativa de las personas que poseen una profunda dependencia emocional. Sin embargo, se puede afirmar la

naturaleza básica y crear así una atmósfera en la que los trabajadores puedan aprovechar las oportunidades y resolver problemas, confiando cada vez más en sí mismos.

En síntesis, la gerencia proactiva procura adelantarse a los acontecimientos problemáticos, a través de herramientas gerenciales, tales como: el análisis causal, la toma de decisiones innovadora y el análisis de planificación, con el fin de plantear soluciones a los problemas antes de que estos ocurran y así hacerles frente ágilmente en el momento en que se presentan; como es el caso del modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI.

5.3 FACTIBILIDAD DEL MODELO

El desarrollo del presente modelo implica un estudio de factibilidad; el cual se apoya en los siguientes aspectos básicos:

5.3.1. Factibilidad Técnica

El modelo gerencial integral representa una herramienta útil y necesaria para el talento humano que labora en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI; debido a que, permite garantizar efectividad, eficacia y legalidad a los procesos que involucran la formación y capacitación de los mismos para la sostenibilidad, enmarcado en la gerencia y el desempeño laboral; la implementación lleva consigo una serie de actividades dirigidas al personal gerencial y administrativo de la mencionada institución.

En ese sentido, se cuenta con el apoyo del Área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora (UNELLEZ), motivado a que, la coordinación de la maestría en Gerencia General posee docentes altamente calificados en diferentes áreas del conocimiento, especialmente en la relacionada con el desempeño del talento humano; lo cual permite desarrollar el modelo en un conjunto de actividades diseñadas; tales como: talleres, conversatorios, charlas, entre otros.

5.3.2. Factibilidad Social

El modelo gerencial integral está dirigido a satisfacer las necesidades del Talento Humano que se desempeña en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI; por ende se prevé un impacto positivo en la sociedad que conforma el entorno de la mencionada institución, permitiéndole el logro de los objetivos y metas planificadas en el tiempo y espacio previsto; así como la capacidad social para proporcionar los materiales y servicios que le permitan la operatividad de forma sustentable.

5.3.3. Factibilidad Económica

Es importante destacar, que el costo de la ejecución del modelo gerencial integral es muy bajo por cuanto al disponer del apoyo de los docentes del área de Postgrado UNELLEZ VIPI se cuenta con los recursos audiovisuales necesarios. No obstante, está implícito el grado de compromiso de los involucrados para atender las necesidades previstas que en el área formativa se requieren para el desarrollo del mencionado modelo.

5.4 OBJETIVOS DEL MODELO

5.4.1 Objetivo General

-Generar cambios en el talento humano del departamento de administración de la UNELLEZ VIPI, a través de la implementación del modelo gerencial integral que permita el fortalecimiento de su desempeño.

5.4.2 Objetivos Específicos

-Establecer las pautas para la implementación del modelo gerencial integral que permita fortalecer el desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI.

-Aplicar el modelo gerencial integral a través de las fases correspondientes para que genere respuesta inmediata en cuanto al desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI.

-Evaluar los cambios producidos en el talento humano del departamento de administración de la UNELLEZ VIPI, una vez implementado el modelo gerencial

integral que permita el fortalecimiento de su desempeño; con la finalidad de proyectar el impacto generado por el mismo en la institución.

5.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad existe una realidad con la cual se identifica toda organización moderna, es la de un entorno cambiante y competitivo, donde no hay nada definitivo ni estable y en el cual es necesario desplegar estrategias de cambio permanentes, a los efectos de adaptarse a los vaivenes producidos en el ámbito de lo social y lo económico del país. El rol de la gerencia en este contexto, es de fundamental importancia para generar los mecanismos que permitan a cada institución mantenerse en niveles de eficiencia, eficacia y efectividad; para ello, se plantea implementar parámetros de calidad en la gestión de los procesos dentro de las instituciones educativas, tanto respecto a sí misma, como en relación con otras instituciones.

Por otra parte, este es uno de los retos de mayor relevancia en el que el gerente o director de hoy se plantea, tener formación gerencial y tiene la responsabilidad de llevar a la práctica una administración eficiente a través de un modelo proactivo. Este modelo de gerencia integral está fundamentado en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Covey (1997), tiene como propósito el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI; a los efectos de desarrollar un proceso gerencial que se califique dentro de niveles de excelencia. En este sentido, se pretende alcanzar parámetros de calidad y profesionalismo, sentido de conducción al gerenciar inculcando el liderazgo participativo, adoptando nuevos valores, buscando soluciones, escuchando a los trabajadores, para involucrarlos y hacerlos parte del proceso decisorio y de esta manera alcanzar en la mencionada institución niveles de eficiencia y eficacia.

5.6 Fases del Plan

Tabla 18

FASE I: Plan de Acción de Inicio del modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
-Solicitar	-Reunión con el	-Pizarra	-La	1 día

formalmente una entrevista con el nivel gerencial para informar sobre el modelo, alcance e importancia; así como, aprobación para la aplicación del mismo.	nivel gerencial. -Charla informativa sobre el contenido del modelo.	-Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	investigadora -La investigadora . -La investigadora	
-Incorporación del personal administrativo.	-Mesas de trabajo con el personal administrativo	-Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	1 día
-Informar sobre las actividades a realizar para la implementación del modelo.	-Charla de motivación sobre las ventajas del modelo. -Conformación de equipos de trabajo.	-Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	1 día
-Elaboración de un cronograma de trabajo.	-Asignación de actividades relacionadas con el modelo de acuerdo al cronograma de trabajo.	-Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio.		1 día

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 19

Fase II: Ejecución del Plan de Acción modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Explicar las herramientas gerenciales en el modelo proactivo para fortalecer el desempeño del talento humano según el teorizante Stephen R. Covey.	-Demostrar al personal del nivel gerencial, administrativo y docente la finalidad y funcionamiento del modelo a través de relatos y experiencias relacionadas con cambios de paradigmas en función del impacto y los beneficios para todo el personal.	-Pizarra Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
-Capacitar al personal del nivel administrativo a través de los valores para fortalecer el desempeño del talento humano.	Charlas, talleres, conversatorios, foros sobre: cambios de paradigmas, el espejo social, valores, iniciativa propia, motivación al logro, lenguaje proactivo, círculos de preocupación, círculos de influencia y trabajo en equipo. Según el teorizante Stephen R. Covey.	-Pizarra Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 20

Fase III Evaluación del modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Elaborar el instrumento de recolección de datos	-Mostrar a todos los participantes el instrumento de recolección de datos, explicando la ponderación, la relación de los ítems con el contenido de las actividades realizadas y la asertividad de las respuestas.	-Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
-Validación de los resultados. -Autorregulación del proceso de capacitación -Valoración crítica del desempeño logrado	-Validar los resultados con criterios de realismo y de utilidad. - valorar tanto el proceso como el resultado del aprendizaje de los participantes.	-Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
Retroalimentación	-Una vez discutidos los resultados, realizar los correctivos necesarios sobre la aplicación del modelo.	-Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
-Monitoreo	-Construir espacios físicos o virtuales que permitan la interacción y que posibiliten compartir los resultados alcanzados.		-La investigadora	2 días
-Toma de decisiones.	-Mejoras continuas en el proceso de capacitación.	-Cámara fotográfica -Refrigerio	La investigadora	2 días

Fuente: *Elaboración propia.*

5.7. EVALUACIÓN DEL MODELO

El modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI; se evaluó mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos, conformado por seis (6) ítems utilizando la escala tipo Likert. Con cinco (05) alternativas de respuesta: Totalmente de Acuerdo (1) De Acuerdo (2) Neutral (3) En Desacuerdo (4) Totalmente en Desacuerdo (5) (Anexo D)

El precitado modelo gerencial consistió en la ejecución de dos (2) talleres, con conferencias, mesas de trabajo tipo conversatorio para que el talento humano aportara sus ideas; tal como se menciona a continuación:

1. Comunicación efectiva para el logro de objetivos; se realizó conferencia y mesas de trabajo los días 19 y 20/11/2018.
2. Trabajo en equipo institucional; exposición y mesas de trabajo los días 22 y 23/11/2018.

Además, se realizó una tarde de mesa de trabajo general. Dentro de esta perspectiva, se desarrolló el ciclo de talleres motivacionales en el cual asistieron y participaron activamente el personal administrativo; en el mismo, se aplicaron técnicas de aprendizaje significativo dirigidas a mejorar la comunicación efectiva y las actividades diarias. Todo ello, permitió recoger ideas, canalizar aportes y proyectar el conocimiento previo y formado, para posteriormente evaluar el modelo con la finalidad de que el talento humano lo vincule permitiéndole innovar su desempeño y aplicar esos cambios de manera permanente.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos para la evaluación de dichos talleres, se llegó a los siguientes resultados:

Todo el personal manifestó que aprendieron herramientas para mejorar la integración en equipo y una comunicación más fluida; Cabe destacar que los tópicos

expuestos en dicho taller fueron relevantes y de mucho provecho dada la importancia que conlleva la actualización de los trabajadores en cuanto a lo relacionado con la instrucción y refuerzo de las habilidades comunicativas de los empleados de la institución, fomentando el trabajo en equipo.

En ese mismo orden de ideas, se observó, que las explicaciones dadas en la conferencia sobre la importancia de realizar las actividades enmarcadas en la misión institucional y para apoyar la planificación de la dirección, fue de gran relevancia, debido a que permitió a los asistentes conocer las herramientas adecuadas para enfrentar y resolver con voluntad y compromiso las dificultades que se presentan en la cotidianidad.

Es importante destacar que en la jornada de saberes, surgieron comentarios, ideas y respuestas con la finalidad de fortalecer el desempeño de la gerencia administrativa: en efecto, mediante mesas de trabajo que realizaron escuchando las ideas, debilidades y el apoyo para mejorar la relación de los trabajadores del departamento de administración de la UNELLEZ VIPI. De igual manera, las actividades desarrolladas en reflexión sobre el desempeño del trabajo diario de cada persona en la institución representaron un papel preponderante en la adecuada orientación, administración y gestión, al propiciar ideas para la ejecución de un quehacer cotidiano con responsabilidad y compromiso.

5.8 Conclusiones

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a la muestra objeto de estudio, fue posible obtener las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo específico, se observó que no se aplican estrategias gerenciales para incentivar al talento humano. De igual manera, se constató que no se aplican tácticas inmersas en las funciones gerenciales, el personal desconoce la misión y visión de la Institución donde laboran; aspecto considerado como una debilidad; debido a que la misión es 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.

Así como su visión de convertirse en 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. Es por esto la importancia de que todo el personal que se desempeña en la UNELLEZ VIPI, conozca la misión y visión de tal Institución.

Una alta mayoría considera que siempre las normas o reglas internas de la Institución que orientan el desempeño laboral son claramente conocidas por el personal, estas respuestas indican que en el mencionado Departamento se propician acciones dirigidas a mejorar continuamente el sistema de comunicación efectiva. De allí, que toda Organización debe priorizar dentro de su estructura un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos y se promueva la participación e integración.

Existe un liderazgo interactivo, donde están presentes todos los elementos y condiciones básicas necesarias para el logro integral de la organización en todos los sentidos; sin embargo, no se promueve el trabajo en equipo para coadyuvar al alcance de las metas y objetivos propuestos. Esto demuestra que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, el supervisor inmediato no facilita a sus trabajadores un clima organizacional favorable para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan.

En relación al objetivo 2 se tiene que siempre cumplen con el perfil profesional asignado al cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI. Igualmente, se detectó que los cursos de capacitación le permiten adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar su desempeño laboral. Desde esta perspectiva, se observa, que todos poseen perfil profesional acorde con el cargo que desempeñan. Esto significa un apoyo útil a la Institución, debido a que tales acciones y/o desempeño, generalmente sirven de aporte al

liderazgo gerencial, lo cual implica una ventaja hacia el establecimiento de una gerencia efectiva. Es conveniente destacar, que los perfiles tienen cierto grado de dinamismo, por lo cual es prudente revisarlos y ajustarlos con cierta periodicidad.

Por lo tanto, para cada posición estarán adecuadamente establecidas las competencias, entendidas como los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias requeridas para el cargo. De tal manera, que se requiere de un proceso educativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los trabajadores adquieran o desarrollen conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, que les permita modificar las actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Igualmente se observó que los mencionados empleados requieren mayores habilidades y destrezas para ser más productivos en su cargo y así contribuir en el logro de los objetivos de la Institución; aun cuando poseen las cualidades mínimas necesarias para desempeñarse en el trabajo que viene realizando. Se evidenció que no se sienten motivados por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI; aspecto que es esencial para el talento humano desde gerencial, administrativo y operativo por parte del supervisor inmediato, según sea el estrato al cual está inmerso el personal.

Además, están dispuestos a cumplir con un proceso de evaluación de desempeño en función de sus conocimientos y el cargo que ocupa en la Institución. Del mismo modo, consideran que es importante que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI se realice frecuentemente la evaluación del desempeño para medir el logro de las tareas, las metas y los resultados alcanzados. En consecuencia, es fundamental basarse en los principios de la justicia y el respeto al trabajador, en este proceso el supervisor es elemento clave para el cumplimiento de las normas y procedimientos. Se sienten incentivados o recompensados para alcanzar metas y resultados desafiantes en el cargo que desempeñan, consideran que es importante reunirse e integrarse con los demás trabajadores con la finalidad de compartir las diferentes actividades de trabajo que se desarrollan en el Departamento

de Administración de la UNELLEZ VIPI., De allí que, para reunirse e integrarse con los demás trabajadores y compartir las actividades de trabajo deben estar dispuestos a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio.

5.9 Recomendaciones

Se recomienda la implementación del modelo gerencial integral para el fortalecimiento del desempeño del talento humano en el departamento de administración de la UNELLEZ VIPI; con la finalidad de llevar a la práctica conocimientos, y por ende habilidades, aptitudes y competencias; debido a que en la actualidad la administración del conocimiento en las organizaciones fomenta una relación entre la capacidad para procesar datos e información y la capacidad innovadora de las personas. Por lo tanto se debe impulsar el aprendizaje y el conocimiento organizacional entre sus miembros y la mejor forma es a través del presente modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, G. 2004. Trabajo de grado centrado en relaciones entre variables. Caracas: UPEL-IMP.
- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. (5ta ed.). Caracas, Venezuela
- Ary, D, Jacobs, L. y Razavieh, A. 2000. Metodología de la Investigación México” Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2da Edición
- Barazarte, C. 2013. Importancia de la Cultura Organizacional como Factores Determinantes en la Eficacia del Personal Civil en el Contexto Militar. Universidad Santa María. Tesis de Grado no Publicada.
- Beltrán F. 2000 Administración de Personal y Relaciones Industriales. Editorial Trillas México
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México. 2da Edición
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. 1º Edición, Colombia
- Chiavenato, I. 2007. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8va edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Covey, S. 2001. (b) Metodología para la Gerencia Efectiva. Editorial Trillas. México. Pp. 77.
- David, F. (2000). La Gerencia Estratégica. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Delgado, S. 2008. Recursos Humanos: Administración y Finanzas. Editorial Paraninfo. Madrid. España. Pp. 201.
- Espín, M. 2017. Modelo para la Gestión del Talento Humano Orientado al Alto Desempeño de los Docentes y Directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. La Habana Cuba. Tesis Doctoral Presentada en Opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas.

- Figuera, A. (2014). Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa Batalla de Vigerima II. Trabajo presentado ante el área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.
- Fischman, J. 1996. Sinergia de Trabajo en Equipo. Editorial Trillas. México. Pp.56, 57,95.
- González, I. 2008. Gerencia, calidad y competitividad. Conceptos básicos. Disponible: <http://www.coninpyme.org/pdf/gerencia,calidadycompetitividad>. [Consultado: 2015, Julio 30] Pp.21.
- Hernández, R, Fernández C. y Baptista, P. 2010. Metodología de la Investigación. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill-Interamericana de México S.A. de CV. Pp.4, 205, 240, 241,373.
- Hurtado, J. 2006. Metodología de la investigación holística. Fundacite Anzoátegui. Servicio de Proyección para la América Latina. Caracas – Venezuela, Pp. 82.
- Ledesma, H. 2002. Análisis de Consistencia Interna Mediante Alfa de Cronbach: Un Programa Basado en Gráficos Dinámicos. [Documento en línea]. En:<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v7n2/v7n2a03.pdf>. [Consulta, enero 20,2014]
- León, A. 2014. Formación gerencial y desarrollo del Talento Humano. ACETOW Venezuela, C.A. Tesis de Postgrado Publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Mello De F. 2010. Desarrollo Organizacional enfoque integral Limusa, México: Editorial Limusa.
- Méndez, E. 2002. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Pp.182
- Navarro, L. 2012, Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela. Pp. 39.

- Pallela, S. y Martins, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa (2ª. Ed).Venezuela pedagógica de Venezuela. (FEDE UPEL).
- Pardo, C. 2007. Gestión del Talento Humano Basado en Competencias Cualificando el Capital Humano para lograr el Éxito Empresarial. Tesis de grado de Maestría. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.
- Rivero, N. 2014. Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área administrativa de la Zona Educativa del estado Carabobo. Trabajo de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Sabino, C. 2001. Elaboración de un proyecto de grado. Editorial. Trillas. Caracas
- Sallenave, J. (2008). La Gerencia Integral. Bogotá, Ed. Norma.
- Sisk, D. y Sverdlik, F. 1999. Administración y Gerencia de Empresas. Editorial South – Western Publishing, C.O. USA. Pp.23.
- Soto, A.2002. La Gestión por Competencias. Una revisión Crítica. Capital Humano No. 159, Octubre de 2002. [Documento en línea]. En: <http://www.elsevier.es/pt-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-S2215910X14700187> [Consulta, mayo 10, 2018]
- Stoner, James A.F. (1994). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Tamayo, M. 2005. El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Plan General de Investigación UNELLEZ 2008 – 2012. (Julio, 2008). Barinas: Ediciones de la Unellez.
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, diciembre.
- Venezuela 2000. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Sector PúblicoR-1 Art.7R-1 Art.7. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 392.331
- Venezuela 2001. Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. Asamblea Nacional.

Venezuela 2001. Ley Orgánica de la Planificación. Los Planes Operativos. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001.

Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. Decreto Presidencial N° 8.938. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 de fecha 07 de mayo de 2012.

Web <http://www.unellez.edu.ve/portal/> (2017).

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

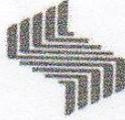
CUESTIONARIO

N°	Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado:					
	(S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca					
	Afirmación	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
	5	4	3	2	1	
1	En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI se aplican estrategias gerenciales dirigidas a incentivar el Talento Humano.					
2	En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI usted aplica tácticas inmersas en las funciones gerenciales.					
3	Considera que el personal que labora en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI conoce la misión y visión de la Institución.					
4	Las normas o reglas internas de la Institución que orientan el desempeño laboral son claramente conocidas por el personal que labora en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI.					
5	En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, la gerencia propicia acciones dirigidas a mejorar continuamente el sistema de comunicación efectiva.					
6	Considera usted que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI hay empoderamiento general para fortalecer el Talento Humano.					
7	En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, el supervisor inmediato transmite a sus subordinados la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realizan					
8	En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI se promueve el trabajo en equipo con la finalidad de coadyuvar al alcance de las metas y objetivos propuestos					
9	En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, el supervisor inmediato facilita a sus trabajadores un clima organizacional favorable para el desarrollo de las tareas y funciones que realizan.					
10	En el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI se aplica la inteligencia emocional para llevar a cabo el logro de los					

	objetivos propuestos.					
--	-----------------------	--	--	--	--	--

11	Usted considera que cumple con el perfil profesional asignado al cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI					
12	Considera que su perfil profesional cumple con las capacidades y competencias para encarar responsablemente las funciones y tareas del cargo que desempeña.					
13	Cree usted que los cursos de capacitación le permiten adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar su desempeño laboral					
14	Considera que requiere mayores habilidades y destrezas para ser más productivo en su cargo y así contribuir en el logro de los objetivos de la Institución.					
15	Cree usted que posee las cualidades mínimas necesarias para desempeñarse en el trabajo que viene realizando.					
16	Se siente motivado por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI					
17	Esta dispuesto a cumplir con un proceso de evaluación de desempeño en función de sus conocimientos y el cargo que ocupa en la Institución.					
18	Considera importante que en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI, se realice frecuentemente la evaluación del desempeño para medir el logro de las tareas, las metas y los resultados que alcance.					
19	Se siente incentivado o recompensado para alcanzar metas y resultados desafiantes en el cargo que desempeña en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI					
20	Es importante para usted reunirse e integrarse con los demás trabajadores con la finalidad de compartir las diferentes actividades de trabajo que se desarrollan en el Departamento de Administración de la UNELLEZ VIPI					

ANEXO B
FORMATO DE VALIDACIÓN
A JUICIO DE LOS EXPERTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Danny M. Orosma V.
 Título: Doctor en Ambiente y Desarrollo
 Institución: UNELLEZ
 Cargo: Docente

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que debe formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	✓				✓
2	✓				✓
3	✓				✓
4	✓				✓
5	✓				✓
6	✓				✓
7	✓				✓
8	✓				✓
9	✓				✓
10	✓				✓
11	✓				✓
12	✓				✓
13	✓				✓
14	✓				✓
15	✓				✓
16	✓				✓
17	✓				✓
18	✓				✓
19	✓				✓
20	✓				✓

Observación: _____

Firma del Evaluador (a)



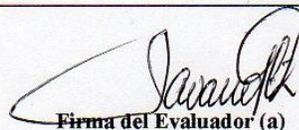
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Fórmula para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Yarith C. Navarro
 Título: Socióloga y Doctora en Ambiente y Desarrollo
 Institución: Unellez
 Cargo: Docente

Nº	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que debe formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

Observación: _____


Firma del Evaluador (a)



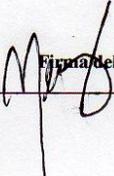
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): ISAÍAS MEDINA LÓPEZ
 Título: Magister en Literatura Venezolana
 Institución: UNELLEZ
 Cargo: Coordinadora de Patrimonio Cultural - Coord. de Cultura

Nº	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que debe formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

Observación: _____


Firma del Evaluador (a)

ANEXO C

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
LOS DATOS**

ANEXO D

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA
EVALUAR EL MODELO**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EVALUAR EL
MODELO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DE LA UNELLEZ VIPI**

Instrucciones: Marque la respuesta que considere correcta:

Nombre y Apellido:						
N°	Cuestionario	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
1	Los talleres impartidos sobre: Comunicación Efectiva, trabajo en equipo de alta eficacia y motivación al logro son efectivos para el fortalecimiento de su desempeño.					
2	Las tormentas de ideas sobre su desempeño generaron aportes para mejorar su tarea diaria					
3	Los comentarios, ideas y respuestas realizadas en la jornada de saberes permitieron fortalecer el desempeño del personal administrativo y la relación de la institución con el entorno.					
4	Las actividades desarrolladas para reflexionar sobre el desempeño del trabajo diario de cada persona le permitieron innovar para adaptarse a los cambios continuos					
5	Las actividades realizadas sobre el trabajo en equipo de alta eficiencia le permitirán mejorar el desempeño de su trabajo para lograr la misión de la institución.					
6	La conferencia realizada para analizar con sus compañeros de trabajo el estilo de comunicación y la enseñanza de información es efectiva para realizar sus tareas y funciones.					

ANEXO E
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS







