

**ESTRATEGIAS GERENCIALES MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL
DESEMPEÑO DE LOS FACILITADORES DEL CENTRO FORMACIÓN
SOCIALISTA MATÍAS SALAZAR UBICADO EN TINAQUILLO-COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

AUTORA: Lcda. VANESSA DIAZ

C.I. 10.988.750

TUTOR: MSc. DANNY ORASMA

SAN CARLOS, NOVIEMBRE DE 2015

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL
DESEMPEÑO DE LOS FACILITADORES DEL CENTRO FORMACIÓN
SOCIALISTA MATÍAS SALAZAR UBICADO EN TINAQUILLO-COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

AUTORA: Lcda. VANESSA DIAZ

C.I. 10.988.750

TUTOR: MSc. DANNY ORASMA

SAN CARLOS, NOVIEMBRE DE 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACION DE POSTGRADO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:

**Miembros De La Comisión Técnica de la Coordinación de Postgrado
UNELLEZ-San Carlos**

Su Despacho.

Yo, **MSC. DANNY MARCEL ORASMA VILLAMEDINA**, cédula de identidad N° **11.964.355**, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FACILITADORES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE FORMACION SOCIALISTA MATÍAS SALAZAR**, presentado por la ciudadana **Lcda. VANESSA Z. DIAZ**, para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARUM EN ADMINISTRACION MENCIÓN GERENCIA GENERAL** y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutor durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de san Carlos, a los **veintitrés (23) días** del mes de **Enero** del año **2014**.

Nombre y Apellido: **MSC. DANNY MARCEL ORASMA VILLAMEDINA**


Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de entrega:



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Coordinación Área de Postgrado

ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ –San Carlos, a las 03:00 p.m., del día veinticinco de noviembre de 2015, se reunieron los profesores: MSc. Anais Balza Vásquez; Cedula de Identidad V- 10.329.930, MSc. Miguel García Jordán; Cédula de Identidad V- 4.089.624 y MSc. Danny Marcel Orasma; Cédula de Identidad V- 11.964.355. Miembros del Jurado Evaluador designado según Resolución de Comisión Técnica No. CT 2015/3518, Fecha 02/03/2015 Acta No. 90 Ordinaria Punto No.63, para proceder a emitir veredicto sobre la presentación pública del Trabajo de Grado **ESTRATEGIAS GERENCIALES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FACILITADORES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE FORMACIÓN SOCIALISTA MATÍAS SALAZAR**, presentado por la Lcda. Vanessa Díaz, titular de la cédula de identidad V- 10.988.750, como requisito parcial para optar al grado de: **MAGÍSTER SCIENTIARUM** en Administración Mención Gerencia General.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 04:00 p.m., los miembros del Jurado Evaluador resolvieron **APROBAR** el mencionado trabajo en forma y contenido, en virtud de lo cual firman.

MSc. Anais Balza Vásquez
V- 10.329.930

Coordinadora del Jurado (UNELLEZ)

MSc. Miguel García Jordán.
V- 4.089.624
Jurado Principal (UNELLEZ)



MSc. Danny Marcel Orasma.
V- 11.964.355
Jurado Principal y Tutor

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

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

Correo electrónico: postgradounellez@gmail.com

AGRADECIMIENTO

Doy mi expresión de agradecimiento a **DIOS**, fuente de Luz y Sabiduría que siempre ha guiado el sendero de mi vida, compañero, soporte fundamental pienso se que sin él sería imposible alcanzar las metas propuestas.

El presente Trabajo de Grado, está dedicado a la gran familia de “INCES TINAQUILLO, C.F.S. Matías Salazar, por haberme dado la oportunidad de realizar mi Trabajo de grados, en esa prestigiosa organización.

Al Magister Orasma Danny, por ser mi tutor Académico, el cual es una persona dedicada a enseñar y por su apoyo incondicional.

A la Magíster María Del Carmen Díaz García, por ese apoyo incondicional, y tiempo de dedicación.

Al Dr. Miguel Torrealba, y los magísteres que formaron parte de este aprendizaje, por su dedicación, orientación, los cuales me enseñaron que cuando uno se traza una meta, el objetivo final es alcanzarla.

Al personal administrativo y docente de mi casa de estudios UNELLEZ.

Agradezco sinceramente a todos los que en alguna forma han contribuido a mi desarrollo personal. Todos forman partes de mí.

DEDICATORIA

A mi dios todo poderoso, por cada día de mi vida, por cada enseñanza aprendida y por haberme dado la oportunidad de haber alcanzado una meta más en mi vida personal.

A ese ser celestial, que no lo puedo ver, besar y abrazar pero sé que siempre está ahí.

Mis hijos Ymary Zuleyka, Carlos Alberto y Rafaela Josefina, que son mis fuentes de amor, cariño, respeto e inspiración.

Mis padres, por haberme dado el ser de la vida, cariño, amor y muy especialmente a mi Madre YRMA GARCIA, por su constante lucha, que lo que se quiere se logra.

Mis abuelas que con sus años de vida, siempre me enseñan a valorar más mi vida y mi entorno familiar.

Mis hermanos; a pesar de todas nuestras diferencias siempre están ahí, para darnos apoyo, respeto y amor.

Mis queridos sobrinos, tan bellos todos.

Mi casa de estudio por haberme dado la oportunidad de ingresar a su ceno, a todos mis profesores, quienes me dedicaron gran parte de su tiempo de los cuales he aprendido de sus conocimientos y orientaciones.

A todos mis compañeros de clases, en especial: Lossada Anibel.

No podría faltar esta dedicatoria tan especial, a ese ser tan maravilloso, que ha llenado mi vida durante catorce años, de sus conocimientos, respeto, cariño y amor.

Mil gracias a todos por ese apoyo incondicional, mis éxitos forman partes de todos...

INDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivo General.....	7
1.3. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Justificación.....	8
1.5. Alcances y Limitaciones.....	10
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.2.1. Bases Psicológicas.....	13
2.2.2. Teorías de las Expectativas de Vroom.....	17
2.2.3. Teorías de las Expectativas de de Lawler y Porter.....	20
2.2.4. Capacitación.....	21
2.2.5. Clima Organizacional.....	24
2.2.6. Estrategias Gerenciales.....	28
2.2.7. Centro de Formación Socialista Matías Salazar.....	29
2.3. Bases Legales.....	34
2.3.1. Creación del INCE.....	34
2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras...	34
2.3.3. Ley Orgánica de Educación.....	37
2.3.4. Objetivos del Plan de la Patria 2013-2019.....	37
2.4. Sistema de Variables.....	38
2.5. Definición de Términos.....	39
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Enfoque de investigación.....	43
3.2. Tipo de investigación.....	43
3.3. Diseño y Nivel de la investigación.....	43
3.4. Población y Muestra.....	44

3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	44
3.6. Validez y Confiabilidad.....	45
3.7. Técnicas para el Análisis de Datos	46
CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1. Análisis de Resultados	48
4.2. Presentación de los Resultados	48
CAPITULO V. LA PROPUESTA	
5.1. Introducción.....	74
5.2. Justificación de la Propuesta	75
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	75
5.4. Fundamentación.....	76
5.5. Estructura de la Propuesta.....	77
5.6. Evaluación de la Propuesta.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	84
ANEXOS	
A Instrumento (Cuestionario).....	87
B Validación del instrumento.....	91
C Cálculo de la Confiabilidad.....	95
D Valoración de la Propuesta.....	97
E Oficios, Documentos Varios y Evidencias.....	102

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1	Operacionalización de Variables.....	39
2	Distribución de la Validez del Instrumento.....	45
3	Confiabilidad de Kuder Richardson	46
4	Distribución porcentual Sub-indicador Organización-Operativa	49
5	Distribución porcentual Sub-indicador Organización-Cambios	49
6	Distribución del Sub-indicador Apoyo	50
7	Distribución del Sub-indicador Planificación-Actividades	51
8	Distribución del Sub-indicador Planificación-Participación	52
9	Distribución del Sub-indicador Orientación	53
10	Distribución del Sub-indicador Evaluación-Desempeño	54
11	Distribución del Sub-indicador Evaluación-Decisiones	54
12	Distribución del Sub-indicador Socialización	55
13	Distribución del Sub-indicador Retroalimentación-Debilidades	56
14	Distribución del Sub-indicador Retroalimentación-Fortalezas	57
15	Distribución del Sub-indicador Comunicación-Tiempo	58
16	Distribución del Sub-indicador Comunicación-Conflictos	59
17	Distribución del Sub-indicador Responsabilidad-Tiempo	59
18	Distribución del Sub-indicador Responsabilidad-Trabajo	60
19	Distribución del Sub-indicador Reconocimiento	61
20	Distribución del Sub-indicador Participación	62
21	Distribución del Sub-indicador Ambiente	63
22	Distribución del Sub-indicador Contratación-Horas	64
23	Distribución del Sub-indicador Contratación-Titularidad	65
24	Distribución del Sub-indicador Beneficios-Económicos	65
25	Distribución del Sub-indicador Capacitación Académica	66
26	Distribución del Sub-indicador Capacitación Académica	67

27	Distribución del Sub-indicador Cambio de Facilitadores	68
28	Distribución del Sub-indicador Cambio de Facilitadores	69
29	Distribución del Sub-indicador Dirección	70
30	Distribución del Sub-indicador Organización	70
31	Distribución del Sub-indicador Planificación	71
32	Distribución del Sub-indicador Planificación	72
33	Distribución del Sub-indicador Ejecución	73
34	Taller N° 01. Modelo Estratégico.....	78
35	Taller N° 02. Sobre Enfoque Estratégico y Teoría Situacional.....	79
36	Taller N° 03. Alternativas para la Puesta en Práctica del Modelo Estratégico.....	80
37	Valoración motivacional por parte de los facilitadores basado en la Teoría de Vroom.....	82

FIGURAS

1	Modelo de las Expectativas.....	19
---	---------------------------------	----



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACION AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**ESTRATEGIAS GERENCIALES MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL
DESEMPEÑO DE LOS FACILITADORES DEL CENTRO FORMACIÓN
SOCIALISTA MATÍAS SALAZAR UBICADO EN TINAQUILLO-COJEDES**

AUTORA: **Lcda. VANESSA DIAZ**
TUTOR: **MSc. DANNY ORASMA**
AÑO: **2015**

RESUMEN

El trabajo de investigación realizado tuvo como objetivo diseñar estrategias gerenciales motivacionales en el desempeño laboral de los facilitadores ante el cambio organizacional del Centro Formación Socialista Matías Salazar. Para ello, se estudió el centro de educación popular antes mencionado en relación a la búsqueda de una herramienta para la gerencia y facilitadores que permitiera laboral con sentido de pertenencia para trabajar en armonía y hacer frente a los constantes cambios organizacionales que se producen en el ente rector de este centro como es el Instituto de Capacitación y Educación Socialista (INCES). La metodología utilizada consistió en el enfoque cuantitativo con diseño no experimental, de tipo de campo a nivel proyectivo. La población en esta investigación la conformaron veinte facilitadores, con una muestra de tipo censal. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento, se diseñó un cuestionario de treinta ítems, cerradas de alternativa tipo lickert, que se validaron mediante el juicio de expertos, para la confiabilidad se utilizó una prueba piloto para aplicar el coeficiente Kuder Richardson, el cual arrojó un resultado muy confiable situado en 0,86%. Del análisis de los resultados se obtuvieron los elementos necesarios para llevar a proponer al Centro de Formación Socialista Matías Salazar, un modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores, y una vez aplicado y evaluado arrojó que la propuesta es considerada factible de llevar a la práctica de forma permanente, en el plano legal por cuanto existen las bases legales que norman el deber ser de la Institución; asimismo en el plano socio cultural, siempre ha estado presente la intención de trabajar todos los grupos en forma conjunta.

Palabras Clave: Estrategia, Motivación, Desempeño Laboral, INCES.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
WESTERN "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERECTORADO INFRASTRUCTURE AND INDUSTRIAL PROCESSES
COORDINATION THE AREA POSTGRADUATE
MASTER OF MANAGEMENT GENERAL MANAGEMENT STATEMENT**

**MOTIVATIONAL MANAGEMENT STRATEGIES TO OPTIMIZE THE
PERFORMANCE OF SOCIALIST FACILITATORS TRAINING CENTER
LOCATED IN MATÍAS SALAZAR TINAQUILLO-COJEDES**

AUTORA: Lcda. VANESSA DIAZ

TUTOR: MSc. DANNY ORASMA

Year: 2015

ABSTRACT

The research work was to design motivational management strategies on job performance of facilitators to organizational change Socialist Training Center Matías Salazar. To do this, the center of popular education above in relation to finding a tool for management and facilitators that would work with a sense of belonging to work in harmony and face the constant organizational changes that occur in the body are studied rector of the center such as the Institute of Socialist Education and Training (INCES). The methodology used was the quantitative approach with no experimental design, field type a transactional level. The population in this study conformed twenty facilitators, with a sample of census type. The technique used for data collection was the survey and as a tool, a questionnaire thirty items, closed dichotomous alternative, which were validated by expert judgment for reliability pilot test was used to apply the coefficient Kuder was designed Richardson, which produced a very reliable result within 0.86%. Analyzes proved the necessary elements were obtained to carry propose the Socialist Training Center Matías Salazar, a strategic model to optimize job performance and organizational climate of facilitators, and once implemented and evaluated threw the proposal is considered feasible to implement permanently, in legal terms as there are legal bases that govern the duty being of the institution; also in the plane sociocultural, has always been the intention to work all groups together.

Keywords: Strategy, Motivation, Work Performance, INCES.

INTRODUCCION

En estos tiempos de competitividad emprendemos nuestro diario trabajo con el firme deseo, de hacerlo siempre de la mejor forma, y muchas veces comprometiéndonos a ser mejores tanto con nuestros subordinados como con nuestros superiores. Hoy en día se requiere liderar efectivamente en todas las organizaciones para obtener el éxito y esto solo se logrará con inteligencia y sabiduría.

En tal sentido gerencial una organización es una ardua tarea. Con el devenir del tiempo surgen más herramientas que les proporcionan a los líderes tomar decisiones en forma más sencilla y con mayor cantidad de información útil. No obstante, las empresas se han venido complicando con el tiempo, es por ello, que un gerente debe ser una persona responsable para dirigir las acciones que ayudan a las organizaciones para lograr sus metas, a la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente, es el grado en que establezca y alcance los objetivos apropiados.

Dentro de este orden de ideas en una organización, donde existen diversos conflictos, en la que es frecuentemente la acumulación de problemas; aun cuando por inverosímil se vea, son muchas las veces que se tiene la solución frente y no es perceptible; En tal sentido, Goleman (1985) destaca que se debe controlar el egoísmo, actuar con mente positiva, ser responsables, servir de ejemplo y confiar en los demás, son solo algunas de las herramientas que permitirán corregir para liderar el cambio en un ámbito competitivo y globalizado, las organizaciones del futuro serán aquellas que enseñen a su personal a permanecer con mente abierta de todo lo que le rodea y obteniendo conocimientos en conjunto.

Por consiguiente, el logro eficiente de las metas necesita de una estructura que haga posible la coordinación de los recursos y personas que forman parte de la misma. Es, a su vez, un lugar en el que se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma. En la institución o empresa, según el término que se utilice, se integran individuos y medios con la finalidad de concretar los objetivos propuestos.

Robbins (2006), expresa que la motivación es una concepción que afecta en muchos de los ámbitos, en los que se desarrollan vida de las personas. En el mundo laboral es relevante; ya que el rendimiento de los trabajadores depende de la motivación que éstos posean para desarrollar las actividades laborales que tienen delegadas; al mismo tiempo se fortalece las relaciones personales. El trabajo permite desarrollar las capacidades laborales, el sentirse útiles socialmente, obtener el dinero necesario para cubrir las necesidades básicas y satisfacer necesidades sociales.

Es por ello, que Porter (1968) sostiene que la motivación es un instrumento relevante para las personas a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores. En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de su personal, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la organización. Aunque existen múltiples definiciones de motivación, la más sencilla y completa sería la que considera la motivación es el impulso que instruye, guía y mantiene la conducta, de la o las personas hasta obtener el objetivo anhelado,

El contenido de la presente investigación se estructura en cinco capítulos los cuales se explican de la siguiente manera: Capítulo I; hace referencia al Problema donde se plantea la problemática que presenta la Coordinación del Centro de Formación Socialista Matías Salazar. Se delimita, justifica y se definen los objetivos tanto generales como específicos de la investigación, alcances y limitaciones. Capítulo II; está sustentado por el Marco Teórico en donde se hace mención a aspectos tales como: la evolución histórica de la empresa, bases teóricas, identificación, misión y visión de la Institución.

Capítulo III; se refiere al Marco Metodológico en donde se establece el tipo y nivel de investigación, universo o población, técnicas de investigación, a objeto de lograr el desarrollo efectivo del problema que se está investigando. Capítulo IV; señala la interpretación de los datos a través de distribución absoluta y porcentual con análisis de los resultados. Capítulo V; contiene el modelo de la propuesta, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las constantes transformaciones que se han producido a nivel nacional han generado cambios en las estructuras económicas, culturales, empresariales y educativas, las cuales tienen la finalidad de contribuir en el pleno desarrollo de la nación y por consiguiente de las regiones. No obstante, esto ha generado cambios en los climas organizacionales de las instituciones, suscitándose como consecuencia situaciones que va en detrimento de los empleados, afectando en ocasiones su nivel motivacional en el campo laboral y las relaciones interpersonales.

En tal sentido, la crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica a América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado.

Por tanto, en el llamado estado moderno o sociedad de organizaciones expuesto por Chiavenato (2002), la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno

En este sentido, señala el mismo autor que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

Asimismo, Koontz y Weihrich (1998), plantean que la Gestión Humana es un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización del Talento Humano como el capital más valioso de la organización a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyen a su compromiso con los objetivos institucionales. En consecuencia, exponen que la Gestión Humana es el motor de cualquier estrategia

corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas.

Por lo tanto, Chiveatto (2002). Expresa la necesidad del efectivo desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas propuestas por la institución. La relevancia reviste en que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Es por ello, que el clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados, debido a que este permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras.

En tal sentido Maslow (1959). Afianza que cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, comienza el desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad. Por consiguiente, la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, el grado de ella varía en todas las personas y es intrínseca, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactoria de sus necesidades.

Es relevante acotar, que el valor agregado por gestión humana en su infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de ser eficiente y eficaz. Esto lo logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración.

En tal sentido, Rodríguez (2001), manifiesta que el “sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato” (p. 7). Dentro de esta perspectiva es relevante inferir que un efectivo sistema de recompensas para el talento humano, debe enfocarse en crear ambientes laborales idóneos donde exista seguridad, estabilidad y gratificación laboral, motivación al logro. Dicha estabilidad no ha estado presente en el Instituto de Capacitación y Educación Socialista, el cual ha experimentado significativas

transformaciones en su estructura en la última década, aunque conserve las mismas siglas desde su fundación en 1959 (I.N.C.E.).

Asimismo, desde el año 2003 la abreviatura no significa lo mismo, cuando se reformó la ley que lo reglamenta: Antes se denominaba Instituto Nacional de Cooperación Educativa, (INCES), ahora se le llama Instituto de Capacitación y Educación Socialista. Por consiguiente, la transformación no se ha quedado en el simple nombre, con la creación de la Misión Vuelvan Caras Joven, en octubre de 2006, lo que eran Centros de Capacitación Técnica del INCES han evolucionado a lo que se ha denominado como Centros de Formación Socialista (CFS). Según el acta constitutiva de este organismo, se pretende cambiar la antigua filosofía del INCE basada en la formación para el trabajo bajo relación de dependencia, por una nueva concepción liberadora para el desarrollo, de actividades productivas que contribuyen a lograr la soberanía alimentaria y la construcción de nuevas relaciones sociales de producción, pasa a formar parte del Ministerio del Poder Popular para la Economía Popular (MINEP).

En el año 2007 Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), pasa a formar parte del Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal (MINEC), mecanismo incluyente, donde todos los venezolanos y venezolanas tienen acceso a la capacitación en actividades socio productivo. Así pues, nace la Misión Che Guevara, anteriormente conocida como Misión Vuelvan Caras, la misma tenía la misión de formar hombres y mujeres en dentro de un sistema socialista, que poseen valores y principios morales y éticos fundamentados en lo humano, en lo social, en la corresponsabilidad, en la cooperación.

Dentro de este marco de la transformación, el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), se adscribe al Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, de acuerdo con el Decreto Nro. 8.562, que fue publicado en la Gaceta Oficial Nro. 39.795 del 08 de noviembre de 2011. La finalidad es la reorganización que está realizando el Ejecutivo Nacional para lanzar la Gran Misión Saber y Trabajo, donde se espera crear unos 2 millones 800 mil nuevos puestos de trabajo. Actualmente, el Programa Barrio Adentro / Campo Adentro y el

Programa Nacional de Aprendizaje (PNA), constituyen las dos vertientes educativas de la institución.

Finalmente, el INCES pasa a formar parte del Ministerio del Poder Popular del Trabajo y la Seguridad Social, la decisión se ve reflejada en el Decreto N° 843 publicado en la Gaceta Oficial 40.378 de fecha 25 de marzo de 2014, por lo que se establece que el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social ejercerá el control de tutela, de acuerdo con los términos establecidos en el Decreto N° 6.068, con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), publicado en la Gaceta Oficial N° 38.958 de fecha 23 de junio de 2008.

La nueva propuesta de formación que desarrolla el INCES se encuentra fundamentada además en la Educación Popular, Pedagogía Crítica e Investigación Acción Participante, procesos que se han desarrollado en la construcción de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores “Jesús Rivero”, por lo que se prevé el desarrollo de acciones conjuntas tendientes a garantizar la concreción de proyectos de autoformación colectiva de los trabajadores y trabajadoras como principales sujetos sociales en el proceso social del trabajo.

Dentro de este contexto, las transformaciones que se han producido en el INCES han generado cambios significativos en el Centro de Formación Socialista Matías Salazar, ubicado en Tinaquillo estado Cojedes, de acuerdo a las observaciones participativas de la investigadora, se constató que los facilitadores académicos tienen el estatus de contratado y no poseen continuidad laboral.

Así mismo, de acuerdo a las entrevistas no estructuradas aplicadas por la investigadora a los facilitadores, el 95% de los mismos coinciden en que la renovación del contrato queda sujeta a la situación emocional del personal que lideriza el Departamento de Talento Humano. Alegando que va en oposición de lo que contempla la Carta Magna en el artículo 95 y la Ley del Trabajo en el artículo 85, donde establecen la seguridad laboral y estabilidad de los empleados. Observando la investigadora que lo antes mencionado, pareciera generar una autoestima afectada por la incertidumbre de inseguridad laboral que presentan los facilitadores ante los

constantes cambios estructurales del CFS.

Al mismo tiempo, los cambios constantes de los facilitadores, los cuales son sustituidos por otros profesionales que deben realizar cursos de capacitación académica para iniciar los cursos respectivos asignados de comercio y servicios, ocasionándole a la institución una inversión innecesaria, pérdida de dinero y de profesionales calificados; por ello, surge la necesidad de la presente investigación, la cual se enfoca en el análisis de los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los facilitadores académicos ante el cambio organizacional y la propuesta de estrategias motivacionales que contribuyan efectivamente con aportes para la solución de la situación descrita. De todo lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel motivacional de los facilitadores académicos ante el cambio organizacional?

¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el coordinador del Centro de Formación Socialista y los facilitadores ante el cambio organizacional?

¿Cómo influye el cambio organizacional en el desempeño laboral de los facilitadores?

¿Qué las estrategias motivacionales dirigidas a los facilitadores generan una alternativa de solución ante la situación presentada?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Implementar estrategias gerenciales motivacionales para mejorar el desempeño de los facilitadores ante el cambio organizacional del Centro Formación Socialista Matías Salazar en Tinaquillo Estado Cojedes.

1.2.2. Objetivos Específicos

a.- Diagnosticar el nivel motivacional de los facilitadores ante el cambio organizacional del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, ubicado en Tinaquillo estado Cojedes durante el periodo 2013-2014.

b.- Describir cómo influye el cambio organizacional en el desempeño de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ubicado en

Tinaquillo estado Cojedes.

c.- Analizar cómo son las relaciones interpersonales entre el Departamento de Talento Humano del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ubicado en Tinaquillo estado Cojedes y los facilitadores ante el cambio organizacional.

d.- Generar estrategias motivacionales a los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ubicado en Tinaquillo estado Cojedes para optimizar el desempeño laboral.

e.- Aplicar las estrategias motivacionales a los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ubicado en Tinaquillo estado Cojedes para optimizar el desempeño laboral.

f.- Evaluar las estrategias motivacionales dirigidas a los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ubicado en Tinaquillo estado Cojedes para optimizar el desempeño laboral.

1.3. Justificación

Dentro de las organizaciones educativas, empresariales de servicios, administrativas y ministeriales son de principal relevancia los factores motivacionales; los cuales influyen significativamente en el comportamiento del trabajador, a fin de que se obtenga un índice de productividad competitivo para el óptimo desarrollo de un clima organizacional estable y exitoso. La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de la vida y permite vivir con más armonía, experimentando bienestar.

De este modo, la visión de una nueva estructura social incluyente sin distinción de raza, clero, religión o posición social, por lo que se concibe la creación de un sistema de trabajo emprendedor con base de las teorías humanistas, la cual señala que todos los hombres y mujeres tienen los mismos derechos a una vida digna a pesar de las diferencias de caracteres, cualidades, habilidades y destrezas. El trato debe ser igualitario y ser incluidos en la actividad laboral sin alienar sus derechos ni olvidar sus deberes. Desde esta perspectiva, la inclusión social forma parte de los cimientos que conllevan a la integración armónica de un país en franco desarrollo social,

económico, cultural, educativo entre otros.

Es por eso, que el modelo productivo socialista, enfoca al logro del trabajo productivo con significado de satisfacción socio-económica, orientada a compensar las necesidades básicas de todas y todos los ciudadanos de manera sustentable y en consonancia con las exigencias individuales y las de la zona en que se encuentra. No obstante, para hacer uso de la motivación como herramienta para el aprovechamiento de los potenciales de cada uno de los implicados en las organizaciones, se debe tener en cuenta los aspectos, socio-cultural, académico y económico, en el cual está sumergido el facilitador y por otra parte la individualidad de este.

Desde esta perspectiva, la presente investigación estriba su importancia sobre los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los facilitadores académicos del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, ante el cambio organizacional, donde la motivación laboral se ha convertido en un dilema en estos tiempos, los directivos en muchas ocasiones necesitan orientaciones para dilucidar las vías de cómo motivar a los trabajadores; pues si estos no se encuentran motivados, no se pueden obtener resultados satisfactorios y de esta forma no se cumplen los objetivos de las empresas u organizaciones.

Así, la propuesta se enfoca en aplicar estrategias motivacionales para optimizar el desempeño laboral a los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ubicado en Tinaquillo estado Cojedes; enmarcándose en las Líneas de Investigación de la Maestría en Administración, a fin de orientar efectiva y eficazmente al Departamento del Talento Humano de la institución a mejorar la actitud en relación con la contratación del personal facilitador y sus reivindicaciones laborales sujetos a las leyes respectivas. Esto con la visión del buen funcionamiento del clima organizacional dentro del CFS Matías Salazar y el aprovechamiento del personal capacitado para obtener calidad de los misioneros egresados de los cursos de comercio y servicios, los cuales se insertan en el campo laboral enfrentándose a los constantes cambios tecnológicos y organizacionales.

Asimismo, la información y los datos que este trabajo de investigación, serán de utilidad, para el Centro de Formación Socialista Matías Salazar, interesado en esta

investigación específicamente; ya que los directivos podrán tomar decisiones respecto de los factores motivacionales que determinan el clima laboral en su organización, y aplicar de forma certera, la información que se suministre.

1.4. Alcances y Limitaciones

La investigación está enfocada en el diseño de estrategias gerenciales motivacionales en el desempeño laboral de los facilitadores ante el cambio organizacional del Centro Formación Socialista Matías Salazar Tinaquillo, apoyándose en las teorías motivacionales, las teorías del desempeño laboral y la teoría de las necesidades de Maslow.

La propuesta pretende dar aportes significativos en beneficio de los facilitadores académicos y al Centro de Formación Socialista Matías Salazar Tinaquillo, en tal sentido los alcances de la investigación son los siguientes:

- a- Evitar, la pérdida del talento humano capacitado, de esta manera se le está ahorrando a la institución la inversión de nuevo capital de trabajo y la búsqueda de nuevo profesionales.
- b- Lograr, la evaluación de los facilitadores contrastados en un lapso de seis (6) meses, como requisito para optar a la titularidad.
- c- Alcanzar, que los facilitadores contratados del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ingresen a la plataforma del personal INCES asegurándole una estabilidad laboral, de esta manera se incrementa la efectividad dentro de la organización y la motivación de los facilitadores.

Las limitaciones que se estiman encontrar en la presente investigación, son las concernientes a los cambios suscitados en la estructura organizacional del Centro de Formación Matías Salazar en el lapso de 6 meses, esto ha traído como consecuencia cambio en la parte directiva y por consiguiente limitantes en la aplicación de los instrumentos en función a los resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Se exponen las bases teóricas, bases filosóficas, legales, sociológicas, entre otras, que sirven de fundamento para realizar la investigación.

León (2013), realizó un trabajo sobre la “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”. El objeto del estudio se fundamentó en conocer la relación de cuatro variables: clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y satisfacción con la vida de los profesores universitarios de la facultad de psicología, con un diseño no experimental de corte trasversal y de tipo correlacional. Se tomó una muestra de 67 profesionales de la universidad.

Después de la aplicación del instrumento los resultados arrojados fueron: existe únicamente relación entre el clima organizacional percibido por los docentes como favorable y la satisfacción laboral que experimentan dentro de la institución; sin embargo, se encontraron varias correlaciones entre los factores que componen los instrumentos de evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral. Se ha decidido incluir la información de tipo descriptiva y descriptiva – comparativa para tener un soporte sólido de lo encontrado en la investigación.

Vargas (2011), en su trabajo “El Desempeño Laboral y su incidencia en la calidad de servicio de la empresa Safe Drive de la ciudad de Ambato”, teniendo como objetivo determinar el desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio, aplicó una metodología en la ejecución del informe cuali-cuantitativa; es decir, analizó los resultados obtenidos y propuso alternativas de solución, el tipo de investigación fue correlacional, descriptiva, de campo y la encuesta dirigida a los clientes y externos; permitió obtener información acertada de los problemas que se venían suscitando en la empresa, reflejando la desmotivación, estrés y la falta de capacitación al personal; lo cual influye directamente en la calidad del servicio.

Asimismo, como resultado se obtuvo que un 89.6% de los encuestados opinan que la empresa debería preocuparse en el grado de capacitación para que el trabajador

mejore su desempeño laboral, concluyendo así que es preciso elaborar un plan de capacitación que cumpla con las necesidades y exigencias de los empleados. Al igual que la investigación desarrollada por Vargas (ob. cit), ambas buscan mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, y a su vez la calidad del servicio y de esta manera evitar que la competencia tenga ventaja competitiva y por ende que la empresa cumpla con sus objetivos y expectativas.

Cuervo (2010), realizó una investigación titulada “Las competencias ‘del ser’ del gerente del talento humano y su evidencia en los procesos de evaluación de desempeño, selección y capacitación en un grupo de empresas manizaleñas”, la cual se enmarcó en el enfoque empírico-analítico de corte cualitativo; tomó la realidad del mundo empresarial de los gerentes de talento humano de empresas de la ciudad de Manizales, que han participado en los diferentes procesos de gestión por competencias en una relación inter comunicativa que se alimenta de percepciones, experiencias y creencias, tanto de los gerentes de talento humano como de sus colaboradores. La investigación se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso múltiple.

Es de resaltar el hecho de que durante el desarrollo de la investigación emergieron dos categorías que, para interés de los investigadores, validan presupuestos e inquietudes antes, durante y después de la investigación, estas categorías corresponden a las competencias "del ser" del gerente de talento humano y las prácticas de gestión del talento humano (selección, evaluación de desempeño y capacitación), y se convierten en elementos claves para sustentar el diseño, desarrollo e implantación de sistemas modernos de gestión de talento humano en las empresas de Manizales. La investigación citada, se relaciona por cuanto se enfocaron en implementar sistemas o estrategias para desarrollar el talento humano de la organización como factor de optimización laboral.

Pérez (2012), realizó un trabajo de investigación relacionado con el “Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional”, elaborado con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se describen tres experiencias de trabajo con

organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual, que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo.

Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa de que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima. Señala que el éxito es de los que pueden cambiar el clima. En tal sentido, las teorías preliminares citadas son aportes referenciales que contribuyen al desarrollo de la presente investigación, por cuanto enfatizan la importancia del clima organizacional, como el generador de la satisfacción laboral y a su vez proponen alternativas variables a través de la capacitación que cumplan con las necesidades y exigencias de los facilitadores y por consiguiente mejoran el cumplimiento de sus funciones.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Bases psicológicas que orientan la conducta del individuo

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre propuesta por Maslow, parte del supuesto de que el hombre actúa por necesidades, por lo cual se tiene como objetivo mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional.

En este sentido, Maslow (1943), señala “que la base comprensiva de la motivación humana radica en la idea de que las personas poseen necesidades básicas a nivel orgásmico que actúan de forma discreta pero segura.” (p. 84). Sin embargo, estaba poco interesado en elaborar listas cuantitativas de necesidades básicas por lo que, a diferencia de Murray y como buen humanista, propuso una estructura piramidal de necesidades jerarquizadas, estableciendo una distinción entre necesidades deficitarias o de carencia, por un lado, y necesidades de crecimiento y desarrollo, por otro. Dentro de las necesidades de carencia Maslow engloba las necesidades fisiológicas y los motivos de seguridad, pertenencia y valoración.

Por otra parte, Robbins (2006) se refiere a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (p. 155), esta definición cuenta con tres elementos principales como lo son: Intensidad, consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr sus objetivos. Este esfuerzo se deberá canalizar en la dirección, de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Cuando las necesidades de carencia están satisfechas, comienzan a emerger las orientadas hacia el crecimiento. Una vez que el ser humano deja de sentirse hambriento, inseguro, no-amado, ni inferior, puede sentir la necesidad de cumplir con su destino como persona.

Estas necesidades se ordenan de manera ascendente y jerárquica por su importancia de supervivencia; por tanto, la persona sólo considerará prioritario satisfacer un tipo de necesidad cuando tiene satisfechas todas las necesidades de orden inferior. Dicho de otra manera: cada individuo, en su vida social, se encontrará motivado a satisfacer la necesidad más prioritaria según su situación particular. Del mismo modo, cuando un tipo de necesidad está suficientemente satisfecho, disminuirá su importancia como incentivo para la conducta.

Dentro de este orden de ideas, Rogers (1980), aunque generó hace décadas sus ideas, se exponen actualmente por considerarse aún ajustados a la actualidad, el mismo estableció tres actitudes básicas o vitales que una persona puede desarrollar con el fin de poseer salud mental y auto realización: son la congruencia, la aceptación incondicional y la empatía; estos tres puntos vitales son el eje que podrían promover un desarrollo psicosocial en el mundo, si tan solo las personas logran asumir la responsabilidad de estos tres constructos desarrollados y señala además el autor:

“El individuo posee en sí mismo potenciales recursos para su propia comprensión, para cambiar su auto concepto, sus actitudes y para dirigir su conducta, estos recursos pueden ser liberados a condición de que un determinado clima de actitudes psicológicas pueda ser logrado” (p. 12).

Según Rogers (ob. cit.), las tres actitudes básicas pueden crear un marco propicio para que la persona pueda comprenderse así misma de una mejor manera, recobra

confianza en sí mismo y obtener una autoestima indispensable para su bienestar. Las Tres Actitudes Básicas: Autenticidad: este autor la llama congruencia, esta consiste en que cada persona debe de “ser, lo que es”, es decir, no usar mascararas. (El concepto de mascara en psicología, hace alusión de que una persona no muestra quien es, sino que se oculta detrás de otra personalidad).

En el ámbito clínico la actitud de la congruencia se refiere a la autenticidad, sinceridad y transparencia del terapeuta en su contacto con el cliente. Se trata de un encuentro existencial, no intelectual, teórico o técnico, el terapeuta se muestra tal cual es, no como una máscara, sino vivo, con sentimientos. La autenticidad es una condición difícil de cumplir que implica dos elementos: que el terapeuta esté abierto a sus sentimientos y experiencias pudiendo simbolizarlos, y que esté dispuesto a comunicar esos sentimientos cuando sea necesario, con vistas a que la relación terapéutica sea auténtica y real.

Por su parte, la aceptación incondicional: implica aceptar a la persona como es, con sus sentimientos y experiencias. En el ámbito clínico la aceptación incondicional es entendida por Rogers como ausencia de evolución o deseo de interferir o modelar, además de respeto e interés positivo hacia el cliente. Es una aceptación total de la persona y sus conductas, que genera un clima de seguridad, que permite al cliente explorar en su interior sin miedos. La tercera actitud, la Empatía: el autor mencionaba que es la capacidad que se tiene para comprender la experiencia única de la otra persona, por decirlo así de simple, es “estar dentro de los zapatos de alguien” y comunicar algo de esta comprensión.

Desde el punto de vista clínico es la capacidad de captar el marco de referencia del cliente, percibir sus significados personales como si fueran propios y acompañarlo en sus sentimientos, de modo que éste pueda explorar con mayor precisión sus experiencias y clarificar sus sentimientos más profundos.

Por otro lado, McClelland y otros (1989), enfocan que la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del

comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación. Los autores sustentan que todos los individuos poseen: Necesidad de logro, de poder y de afiliación.

Por ello, los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland y otros (ob. cit.) Encontraron que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

Siguiendo este orden de ideas, la propuesta de evaluación de los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los facilitadores académicos ante el cambio organizacional del CFS Matías Salazar, se orienta al desempeño del talento humano en la búsqueda del éxito enfocado en la eficiencia, eficacia y a la efectividad. Esto se puede lograr cuando se proporcionen herramientas idóneas al personal para alcanzar el éxito laboral: capacitación y actualización académica, oportunidad laboral, evaluación efectiva del desempeño profesional y por ende estabilidad laboral; así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por consiguiente, los individuos que poseen una alta, motivación disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por el logro de los objetivos y metas propuestas, además ansían ser colocados en situaciones competitivas, dirigidas al estatus y tienden a interesarse más por el desempeño eficaz.

2.2.2. Teoría de las Expectativas de Vroom

Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor. Vroom, (1964), afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas.

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

a- Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo. El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (ser despedido de su trabajo), el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (compensación en dinero) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (obtener un ascenso) su valor será de 1 .

b- Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 , ya que, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Factores que influyen en las expectativas: Capacidad: dominio que el individuo tiene de las competencias. Rasgos: Características de la personalidad difíciles de modificar. Percepciones de rol: Opiniones del empleado sobre lo que se necesita para realizar el trabajo con éxito.

a- Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

Factores que influyen en la instrumentalidad: Recompensas extrínsecas: similares a los factores de higiene de Herzberg, Recompensas intrínsecas: abarcan la satisfacción personal, parecidas a los factores de motivación de Herzberg.

En este prototipo no se percibe la satisfacción como causa de desempeño elevado; señala que los empleados que se desempeñan bien se sentirán más satisfechos. La teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. La teoría de Vroom podría expresarse así:
Fuerza = valor x expectativa

La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa.

Este concepto traducido en un modelo matemático señala que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Ello se expresa en la Figura 1, que a continuación se presenta:



Figura 1. *Modelo de las Expectativas*

Fuente: Davis y Newstrom (2003).

La fuerza didáctica de la expresión matemática de Vroom radica en subrayar la idea de que, si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, la persona no se motivaría en absoluto. Ello se daría en los casos en los que la meta o recompensa resultase indiferente para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg.

Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

a- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.

b - Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuerta también con la idea de que el trabajo de un gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom.

2.2.3. Teoría de las Expectativas de Lawler y Porter (1968)

Estos autores sugieren que la "ejecución" es función de tres variables:

a.- El esfuerzo que la persona hace.

b.- Las habilidades que posee.

c.- La percepción del rol que cada individuo tiene.

Por consiguiente, el esfuerzo es la cantidad de energía que un individuo gasta en una determinada situación; es decir, qué tan fuerte tiene que trabajar para realizar una tarea, donde la ejecución es la cantidad de tarea realizada y el esfuerzo está condicionado por el valor percibido de las recompensas y por la probabilidad subjetiva de que la recompensa dependa del esfuerzo.

En tal sentido, el valor de las recompensas, se refiere a la atracción que los productos o recompensas tengan para el individuo. Esas preferencias pueden ser estables, pero también pueden cambiar de acuerdo con las circunstancias del ambiente. Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Estos autores toman como marco de referencia el modelo de necesidades de Maslow, por cuanto las habilidades o capacidad real de la persona para ejecutar una tarea, incluye aspectos como: inteligencia, habilidades manuales, rasgos de personalidad y todas aquellas variables que establecen las diferencias individuales y que son más o menos estables o que no cambian a corto plazo. En cuanto a la percepción del rol, éste determina la dirección a la que se aplica el esfuerzo, la influencia de esas percepciones en la obtención de las recompensas dependerá del grado de correspondencia entre las percepciones del individuo y las de la persona que lo tiene que evaluar.

2.2.4. Capacitación

La necesidad de adaptarse a los constantes cambios de las políticas socialistas contempladas en el segundo plan de la nación, de acuerdo a los objetivos estratégicos señalados, las cuales se enfocan en el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, para la consecución del auge socio económico y cultural del país.

Inducen a los individuos a la constante capacitación de acuerdo a sus habilidades, destrezas, aptitudes, áreas de conocimientos.

Bohlander y otros; (2009). El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo (p. 36).

Por consiguiente, Blake (2007) menciona, la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal” (p. 38).

Para Gore (2006), la capacitación es, “potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades” (p. 58).

En tal sentido, la capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. La necesidad de capacitación puede manifestarse en: a) datos de selección de personal; b) evaluaciones de desempeño; c) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; d) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; e) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y f) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

2.2.4.1. Modelos de Capacitación

Una teoría o modelo, constituye un sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y concatenaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que reproduce la realidad.

Los factores que permiten establecer regularidades en los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan a:

a.- Motivación al sujeto. Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.

b.- Universalidad. El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe. No obstante, en este caso es factible e imprescindible que cumpla con esta condición para que pueda ser aplicado en todo el amplio universo empresarial contemporáneo.

c.- Abarcar a todos los miembros de la empresa. En el enfoque moderno que coloca al hombre en el centro de todos los procesos empresariales, cualquier sistema que se establezca en la empresa, para que pueda considerarse efectivo debe llegar a todos por igual.

d.- Proporcionar los conocimientos que contribuyan a mejorar el desempeño. En este aspecto es importante señalar que incluye el conocimiento de la actividad y características de la empresa, con lo cual se convierte en un mecanismo de formación de directivos potenciales. No obstante, no debe olvidarse que quién más sabe no es quién mejor dirige, pero sí el que puede brindar la asesoría más certera.

e.- Amplitud de visión. Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil empresarial. Sin perder de vista el incremento en los costos que puede tener asociado, la capacitación no debe ser una camisa de fuerza que limite el acceso del sujeto a conocimientos indirectos, pues debe recordarse que mientras más universal es la preparación del hombre mayor será su profundidad de análisis y más abarcadoras sus valoraciones y por tanto aporta un mayor valor agregado al capital humano de la empresa.

f.- Promover el dominio de las tecnologías de avanzada. La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas

informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna.

g.- Promover la comunicación. Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal. El análisis en detalle de esta problemática se aparta de los objetivos de este trabajo, pero debe quedar establecido que la capacitación tiene que jugar un papel activo para evitar que esta amenaza se convierta en una debilidad.

h.- Alcanzar los objetivos antes señalados a un costo razonable. Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la empresa se encuentra en correspondencia con los costos incurridos.

2.2.5. Clima Organizacional

Cuando se habla del ambiente interno o clima organizacional, se puede tomar en cuenta una de las definiciones que Guillén, Gala y Velásquez (2000), mencionan donde el clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que construyen el ligue entre el individuo y ambiente. Concretamente, el clima “es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (p. 166).

Desde la perspectiva del clima organizacional, la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral, en otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes. Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización. Es decir ambos elementos están íntimamente ligados y son los actores de este escenario quienes dan voz y significado a las acciones que realizan tanto en el plano individual como en el colectivo.

De esta forma, la organización es concebida como un sistema complejo de

interacciones Pichol (1995), en la que los conflictos y acuerdos se presentan cotidianamente. Para mitigarlos y generar ambientes productivos, se requiere establecer los parámetros mínimos de convivencia y productividad. En ese sentido, el establecimiento de un sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos, armoniza y dinamiza las relaciones entre los miembros. Para ello, se hace necesario el establecimiento de la función de administrar el talento humano, la cual debe responder a: Un mayor tamaño de las organizaciones, lo que genera relaciones más complejas y especializadas.

En concordancia con lo anteriormente planteado, Pérez (2001), expresa que “al gerente se le exige un accionar dirigido a convertirse en un promotor de cambios en la organización.”(p 65). Al respecto, explica tres perspectivas que se presentan en la literatura gerencial, sobre lo más importante que debe hacer un gerente.

La primera se refiere a la perspectiva de la organización, indicando que el gerente debe hacer las cosas de forma rápida, eficientemente, al menor costo posible, con el esfuerzo mínimo y con resultados extraordinarios.

La segunda es sobre los colaboradores (facilitadores), según la cual, éstos aspiran ser tratados con equidad, que sus gerentes comuniquen y sean honestos, compartan expectativas, que coordinen sus esfuerzos, pero que también trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo los esfuerzos, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos.

La tercera se refiere a la perspectiva del gerente: su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto a la organización como a sus colaboradores. Esta acción lo convierte en un agente de cambio impuesto por las transformaciones constantes, propias del entorno y con tendencias caóticas, por lo que los gerentes deben tomar consciencia del compromiso de mejorar la organización en todos sus órdenes.

Otra exigencia importante, compartida por varios investigadores y referida por Jiménez (1997), expresa que “ningún método de cambio en la organización existe como único, ni puede imponerse como tal.”(p 46). Ante la convicción de que las recetas ni los manuales funcionan, sugiere a los gerentes que el diseño de la mejora

organizacional debe ir precedido de un análisis de la unidad que se quiere cambiar, que deben estar implicadas las diferentes competencias empresariales, que es necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, que no es posible cambiar de un modo rápido, sino que hay que preparar a la gente para el cambio continuo.

En consecuencia el ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender por qué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales.

En fin, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico–conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistente.

2.2.5.1. Breve Síntesis Conceptual Sobre Clima 1990 – 2006

Reichers y Schneider (1990), el clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas.

Silva (1992), es un constructo útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.

Brunet (1997), el clima constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad.

Vázquez (2001), no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones.

Seisdedos (2003), es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros.

Peraza y García (2004), el clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores y de los procesos de trabajo que se gestan en la organización.

Torres (2006), se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente.

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), se construye colectivamente, a través desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

Vega, Arévalo y Sandoval (2006), es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.

Dentro de este orden de idea, es una creciente normativización laboral, Atención a los requerimientos sindicales, ante las constantes demandas laborales. Tendencia a mayor humanización del trabajo, lo que requiere contar con especialistas en distintas técnicas motivadoras. Una mayor tecnificación de los procesos de producción, requiriendo mayor sapiencia sobre los procesos y sus relaciones. Mejor retribución del trabajo de los miembros de la organización, cumpliendo con ser equitativo, competitivo y motivador. En este sentido, la sola retribución económica es limitativa. Se requiere un sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos.

2.2.6. Estrategias Gerenciales

El término se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización. Garrido (2006), la define como una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer

empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política

En este orden de ideas, las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización. Para formular estrategias exitosas en una organización se deberán tener estructuras organizativas adecuadas así como procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar una adecuada rentabilidad. Estas se desarrollan a varios niveles, el primero es la unidad de negocio (estrategia competitiva) y se refiere al tema de cómo competir en una determinada área para alcanzar una ventaja competitiva.

Porter (2003), presentan tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas (Porter) y lograr ventajas competitivas a saber: Liderazgo en costes, la diferenciación y la especialización. En el segundo nivel se ubica la estrategia a nivel corporativo que se centra en dos aspectos, en qué negocio competir y cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias, en otras palabras generar mayor valor si se manejan conjuntamente, que si se manejan como negocios autosuficientes.

Y por último, el tercer nivel lo ocupan las estrategias internacionales, para la organización el problema se centra en si una empresa desea trabajar los mercados extranjeros como homogéneos y alcanzar economías de escala produciendo bienes y servicios indiferenciados o si debe considerar el mercado de cada nación como único, elaborando sus productos a la medida del mercado local.

Es importante resaltar la necesidad de establecer estrategias gerenciales, y funcionales ante los constantes cambios organizacionales que ha sufrido en la última década el Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista y por consiguiente los Centros de Formación Socialista, las cuales permitan el desarrollo efectivo de los proyectos socialistas en marcha, la implementación de planes operativos reales, pertinentes y adaptados al entorno social-económico del facilitador y el participante en donde el posicionamiento y la diferenciación son factores claves de éxito en empresas con éstas características.

2.2.7. Marco Conceptual de Centro de Formación Matías Salazar

El objeto de estudio se ubica en el Centro de Formación Polivalente, el cual se construye en 1975, el mismo se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Tinaquillo municipio Falcón del estado Cojedes, específicamente en la calle Colina, para apoyar la Unidad de Programas Móviles y el Programa Nacional de Aprendizaje, ya instalados en esta ciudad, bajo la gerencia de la Dirección del estado Carabobo.

A partir del año 2000 se le da la figura de Centro de Formación Polivalente dirigido desde esa fecha por el Profesor Marcos Rivero, incrementándose la capacidad instalada y el número de egresados en las especialidades de Comercio y Servicio, Administración, Informática y Finanzas.

En este sentido, para consolidarse como el Centro de Formación Socialista (CFS) más competitivo, moderno y sólido del centro del país, adaptando las tecnologías y programas a su región; incentivado y orientando a sus participantes hacia el logro del mejoramiento profesional, coronando todas las aspiraciones de superación, para así contribuir y participar en la construcción de un nuevo modelo socioeconómico comunal de nuestro estado y del país para consolidar el proyecto nacional socialista.

De igual manera, la estructura jerárquica del CFS Matías Salazar, es de manera horizontal conformada por el Coordinador del centro, encargado de la programación anual y bajo su responsabilidad se encuentra los siguientes áreas: técnico personal, personal de mantenimientos, vigilantes y supervisor docente, facilitadores. En tal sentido, el objeto de estudio se centra en las áreas de Supervisor Docente, en el cual se quiere evaluar los factores motivacionales en el desempeño laboral de los facilitadores académicos ante el cambio organizacional.

Es relevante acotar que el departamento está conformado por veinte (20) facilitadores. Por consiguiente la problemática observada dentro del CFS Matías Salazar se abordará en fases de acuerdo al esquema siguiente: En la Fase I, se realizará un diagnóstico del nivel motivacional de los facilitadores académicos, apoyado en las observaciones participativas de la autora del proyecto y el resultado de la prueba piloto.

Consecutivamente, en la Fase II, se elaborará una descripción objetiva y sustanciada de la influencia del cambio organizacional en el desempeño laboral de los facilitadores.

Posteriormente, en la Fase III, se interpretará objetivamente la situación evidenciada en las relaciones interpersonales entre el Coordinador y los facilitadores, además de ello se analizará cómo influyen en los mismos el cambio organizacional.

Seguido, en la Fase IV, ante la problemática abordada se diseñarán estrategias motivacionales dirigidas a los facilitadores para optimizar el desempeño laboral de los mismos. Por último, en la Fase V, se desarrollarán las estrategias gerenciales motivacionales con la finalidad de optimizar el desempeño laboral de los facilitadores del CFS Matías Salazar.

2.2.7.1. Misión

Planificar, organizar, dirigir ejecutar y evaluar la capacitación y formación de jóvenes desocupados y trabajadores de los sectores socio productivos de nuestra región, en las especialidades de industria y comercio fundamentada en las nuevas tecnologías y programas actualizados orientando el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia el mejoramiento profesional y la competitividad, contribuyendo con el desarrollo del modelo socioeconómico comunal de nuestro estado y del país.

2.2.7.2. Visión

Consolidarse como el centro de formación socialista más competitivo, moderno y solido en el centro del país, adaptando las tecnologías y programas a su región; incentivado y orientando a sus participantes hacia el logro del mejoramiento profesional, coronando todas las aspiraciones de superación, para así contribuir y participar en la construcción de un nuevo modelo socioeconómico comunal de nuestro estado y del país para consolidar el proyecto nacional socialista.

2.2.7.3. Objetivos Estratégicos del INCES

a.- De Formación e Investigación

Desarrollar el sistema de formación y capacitación integral acorde a las exigencias del nuevo modelo de desarrollo productivo y de inclusión social.

Ampliar las oportunidades de acceso y permanencia activa a los procesos

formativos de los sectores excluidos de la población.

Articular los programas de formación, a fin de entender los proyectos estratégicos del estado, las potencialidades económicas regionales y el fortalecimiento de la economía comunal.

Diseñar un programa de orientación vocacional, armonizando las ofertas formativas de la institución con las potencialidades e intereses de los participantes.

Crear mecanismos que faciliten la formación y capacitación permanente, a los efectos de mantener actualizados los conocimientos adquiridos por cada uno de los participantes del proceso formativo.

Incorporar al plan de certificación educativa de la institución, la normativa de certificación de saberes mediante la práctica y experiencia laboral.

Generar líneas de investigación para los procesos de innovación y de nuevas tecnologías educativas cónsonas con el modelo de desarrollo productivo y de inclusión social.

b.- Institucionales

Incrementar los niveles de efectividad de la gestión en la asignación y uso de los recursos institucionales.

Coordinar lineamientos, acciones y recursos, a través de acuerdos interinstitucionales para el desarrollo de la formación y capacitación productiva.

Vincular las acciones de formación y capacitación integral a través de nuevos diseños curriculares adaptados al Plan Estratégico de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Consolidar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para el intercambio de conocimientos, experiencias y tecnologías que aseguren la actualización y perfeccionamiento de los programas de educación, formación y capacitación.

Desarrollar programas de formación dirigidos a los trabajadores del sector público, a los fines de fortalecer sus capacidades, en el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales.

Desarrollar programas de formación, con tecnologías actualizadas en oficios

relacionados con los procesos de la actividad principal de “la o el empleador” obligado al PNA o servicios asociados a la misma, bajo la estrategia de desarrollo de aprendizaje en la empresa.

Establecer con las instituciones competentes un sistema de reconocimiento al estudio y acreditación, que permita a los egresados del Inces incorporarse a diversos programas educativos en la consecución de estudios superiores.

c.- De Participación

Impulsar a través de la acción formativa la conformación de organizaciones asociativas de producción, como mecanismo social de participación en el modelo de desarrollo económico.

Desarrollar programas de atención social dirigidos a la ejecución de proyectos especiales, en materia de capacitación y asistencia técnica, en el marco de la Economía Comunal.

Incorporar la consulta de los Consejos Comunales en la detección de necesidades de formación y capacitación, como insumo en la elaboración de la programación docente anual, en las diferentes dependencias que conforman la Institución a nivel nacional.

Abrir espacios de discusión en el marco de los principios y valores institucionales, con los diferentes entes y actores que intervienen en el proceso de formación y capacitación, a los fines de consolidar la transformación de la nueva institucionalidad.

d.- De Comunicación

Promover y divulgar la acción formativa y capacitación integral a través de los medios de comunicación tradicionales, alternativos y otras herramientas comunicacionales.

Mantener comunicación permanente y continua con los ciudadanos y ciudadanas, comunidades organizadas para detectar las necesidades de formación y capacitación en los distintos sectores de la población.

Difundir el impacto generado por las acciones emprendidas en el área de formación y capacitación integral.

Promover a través de acuerdos internacionales una red de información y difusión

al servicio del proceso de formación y capacitación para el desarrollo de la Economía Comunal.

2.3. Bases Legales

Las investigaciones, como señala la UPEL (2006), “el investigador debe redactar el compendio de las normas que conciernen a la investigación” (p. 89); es decir, deben referirse a dispositivos y normas legales de distinta jerarquía (tratados internacionales, constitución política del estado, leyes, decretos leyes, decretos legislativos, resoluciones de distinta jerarquía, disposiciones reglamentarias y administrativas, entre otras).

2.3.1. Creación del INCE

Es un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal, creado por Ley el 22 de Agosto de 1959 y reglamentado por Decreto el 11 de Marzo de 1960 bajo la denominación de Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE). En el 2003 de acuerdo con Decreto publicado en la Gaceta Oficial N° 37.809 de fecha 03 de Noviembre, se reforma el reglamento de la Ley del INCE, con la finalidad de reorganizarlo y adecuarlo a los intereses del país y al proceso de reconversión industrial, proceso que enmarca posteriormente su concepción y visión, dentro del ámbito de un socialismo abierto y participativo

2.3.1.1. El Proyecto en el Congreso

El 15 de abril de 1959 fue presentado ante el senado de la República el proyecto de ley sobre el instituto de cooperación educativa INCE, por los entonces senadores Luis Beltrán Prieto Figueroa, J.M. Siso Martínez, Luis Tovar, Alfredo Celis, Ismael Ordaz, y Ramón Vicente Casanova.

2.3.1.2. El Ejecútese

La ley fue sancionada por el Congreso Nacional el 27 de julio y recibió el ejecútese el 22 de agosto de en el mismo año.

2.3.1.3. El Reglamento

El 11 de marzo de 1969 el ejecutivo nacional reglamenta la ley del INCE. A través de Cordiplan, experto de la Organización Internacional del Trabajo (O.T.I)

evalúan los planes y meta del recién creado organismo.

2.3.1.4. Adscripción del INCES al MPPTSS

El Instituto Nacional Capacitación Educativa Socialista, se incorpora al Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, Con esta decisión se busca desarrollar los planteamientos estratégicos contenidos en el Plan de la Patria y en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Mediante Decreto Presidencial N° 843. La decisión queda establecida en la Gaceta Oficial N° 40.378 de fecha 24 de marzo del 2014, con esta decisión se busca desarrollar los planteamientos estratégicos contenidos en el Plan de la Patria y en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT).

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Artículo 1: La presente Ley, tiene por objeto la protección del trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, como entes creadores de la riqueza socialmente producida, sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los objetivos del Estado Venezolano en relación a lo democrático, social, derecho, de justicia y conforme con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el ideario Bolivariano. Así pues regula las relaciones jurídicas del proceso de producción de bienes y servicios.

Artículo 2: Las normas contenidas en esta ley y las que deriven de ella, son de orden público y de aplicación imperativa, obligatoria e inmediata, priorizando la aplicación de los principios de justicia social, solidaridad, equidad y el respeto a los derechos humanos.

Tercerización Artículo 47. La L.O.T.T.T establece en su articulado la prohibición de la tercerización la cual es la simulación o fraude cometido por patronos o patronas en general, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral. En tal caso de presentarse el fraude laboral por tercerización se establecerán responsabilidades conforme a la ley.

Prohibición de tercerización Artículo 48. Queda prohibida la tercerización, por tanto no se permitirá:

a- La contratación de entidad de trabajo para ejecutar obras, servicios o actividades que sean de carácter permanente dentro de las instalaciones de la entidad de trabajo contratante, relacionadas de manera directa con el proceso productivo de la contratante y sin cuya ejecución se afectarían o interrumpirían las operaciones de la misma.

b- La contratación de trabajadores o trabajadoras a través de intermediarios o intermediarias, para evadir las obligaciones derivadas de la relación laboral del contratante.

c- Las entidades de trabajo creadas por el patrono o patrona para evadir las obligaciones con los trabajadores y trabajadoras.

d- Los contratos o convenios fraudulentos destinados a simular la relación laboral, mediante la utilización de formas jurídicas propias del derecho civil o mercantil.

Cualquier otra forma de simulación o fraude laboral. En los casos anteriores los patronos o patronas cumplirán con los trabajadores y trabajadoras todas las obligaciones derivadas de la relación laboral conforme a esta Ley, e incorporarán a la nómina de la entidad de trabajo contratante principal a los trabajadores y trabajadoras tercerizados o tercerizadas, que gozarán de inamovilidad laboral hasta tanto sean incorporados efectivamente a la entidad de trabajo.

Contratista Artículo 49. Son contratistas las personas naturales o jurídicas que mediante contrato se encargan de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos o recursos propios, y con trabajadores y trabajadoras bajo su dependencia. La contratista no se considerará intermediario o tercerizadas.

Artículo 85. La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos.

Garantía de estabilidad (Artículo 86). Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a la garantía de permanencia en su trabajo, si no hay causas que justifiquen la terminación de la relación laboral. Cuando un trabajador o trabajadora haya sido

despedido sin que haya incurrido en causas que lo justifiquen, podrá solicitar la reincorporación a su puesto de trabajo de conformidad a lo previsto en esta Ley.

Artículo 87. Estarán amparados por la estabilidad prevista en esta Ley:

a- Los trabajadores y trabajadoras a tiempo indeterminado a partir del primer mes de prestación de servicio. Los trabajadores y trabajadoras contratados y contratadas por tiempo determinado, mientras no haya vencido el término del contrato.

b- Los trabajadores y trabajadoras contratados y contratadas para una obra determinada, hasta que haya concluido la totalidad de las tareas a ejecutarse por el trabajador o trabajadora, para las cuales fueron expresamente contratados y contratadas.

c- Los trabajadores y las trabajadoras de dirección, no estarán amparados y amparadas por la estabilidad prevista en esta Ley.

2.3.3. Ley Orgánica de Educación

Artículo 3°. El artículo establece. La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana.

Artículo 4°. La educación, como medio de mejoramiento de la comunidad y factor primordial del desarrollo nacional, es un servicio público prestado por el Estado, o impartido por los particulares dentro de los principios y normas establecidos en la ley, bajo la suprema inspección y vigilancia de aquel y con su estímulo y protección moral y material.

Artículo 6°. Educación es un derecho de todas y todos los Venezolanos conforme con sus aptitudes y aspiraciones, adecuada a su vocación y dentro de las exigencias del interés nacional o local, sin ningún tipo de discriminación por razón de la raza, del sexo, del credo, la posición económica y social o de cualquier otra naturaleza. El

estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el cumplimiento de la obligación que en tal sentido le corresponde.

2.3.4. Objetivos Estratégicos Plan de la Patria 2013-2019

Suprema Felicidad: Es la visión de una nueva estructura social incluyente sin distinción de raza, clero u religión, posición social. Concibe la creación de un sistema de trabajo emprendedor con bases en la teoría humanista la cual, señala que todos los hombres y mujeres tienen los mismos derechos a una vida digna a pesar de las diferencias de caracteres, cualidades, habilidades y destrezas el trato debe ser igualitario y ser incluidos en la actividad laboral sin alienar sus derechos ni olvidar sus deberes.

Desde esta perspectiva la inclusión social forma parte de los cimientos que conllevan a la integración armónica de un país en franco desarrollo social, económico, cultural, educativo entre otros.

Modelo Productivo Socialista: Este modelo se enfoca al logro del trabajo productivo con significado de satisfacción socio-económica, orientada a satisfacer las necesidades básicas de todos y todas los ciudadanos de manera sustentable y en consonancia con las exigencias individuales y las de la zona en la que se encuentra.

Dentro de estas perspectivas, el INCES a través de los CFS contrata a los facilitadores por horas curso lo cual, representan cada curso un equivalente de 300 a 330 horas académicas distribuidas 5 horas diarias 25 horas semanales, durante 3 meses. Por tal motivo se infiere que los facilitadores están en calidad de tercerización porque son contratados por un tiempo determinado e indeterminado para los efectos de los CFS de noventa días y una vez vencido el contrato le es renovado por un tiempo igual o mayor y así pasan hasta dos años y más, lo cual va en detrimento de los facilitadores y contrario a lo que establece la LOTTT, negándoles el derecho a la estabilidad laboral y beneficios económicos y sociales.

2.4. Sistema de Variables

Para la representación de las variables de la investigación realizada, se tomó en cuenta la forma establecida por Hernández y otros (2005), los cuales definen las variables como “una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de

medirse” (p. 75); en este sentido, se procede a presentar el sistema de variables a través de la Tabla 1, también llamado operacionalización de variables, para su mejor interpretación con una visión esquemática.

Tabla 1
Operacionalización de Variables

Variables	Indicadores	Sub-Indicadores	Ítem	Instrumento		
Dependiente: Cambio Organizacional	Motivación personal	- Organización.	1 2	Cuestionario Tipo Escala		
		- Apoyo.	3			
		- Interés en planificación.	4 5			
	Desempeño laboral		- Orientación.		6	
			- Evaluación.		7 8	
			- Socialización.		9	
		Relaciones interpersonales			- Retroalimentación.	10 11
					- Comunicación.	12 13
					- Responsabilidad.	14 15
		Estabilidad laboral			- Reconocimiento.	16
					- Participación.	17
					- Ambiente.	18
	Independiente: Estrategias Gerenciales	Costo-Inversión- Tiempo	- Contratación.		19 20	
- Beneficios Económicos.			21			
- Capacitación Académica			22			
Relación INCES- Sociedad			- Cambio de Facilitadores	23 24 25		
			- Dirección.	26		
			- Organización	27		
		- Planificación	28 29			
		- Ejecución	30			

Elaboración propia

2.5. Definición de Términos

El basamento conceptual en el cual se fundamenta esta investigación se origina con la definición de algunos términos básicos, que a modo de noción introductoria se procede a conceptualizar.

a- Actitud: Creencia o sentimiento de una persona que determina su predisposición a valorar favorable o desfavorablemente los objetos y sujetos que los rodean y que, por tanto influye en su comportamiento. La integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí.

b- Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

c- Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

d- Administración: es un proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficientemente y eficazmente con todas las personas que trabaja dentro de una organización.

e- Ambiente Organizacional: Es el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en el mismo y que influyen en su conducta (Gibson, 2001: p. 103)

f- Autorrealización: Impulso individual hacia el crecimiento, la auto conservación y la comunicación con el exterior que incluye asimismo capacidades de socialización.

g- Capacitación: El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo. (Bohlander y otros, 2009: p. 36).

h- Clima Organizacional: Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente (Torres, 2006: p. 23).

i- Dirección: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para

alcanzar las metas de la organización.

j- Eficacia. (Del lat. *efficacia*). f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

k- Eficiencia. (Del lat. *efficientia*). f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

l- Ejecución: Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

ll- Facilitador: es la persona que apoya los mejores pensamientos y prácticas en todos los participantes de un grupo. Para lograrlo, el facilitador promueve la máxima participación, el entendimiento mutuo y cultiva las responsabilidades compartidas. Incitando a todos a lograr sus pensamientos, permite a los miembros de un grupo buscar soluciones inclusivas y a construir acuerdos sustentables" (Kaner, 2007:p. 32).

m- Motivación. Es todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa un motor que impulsa al organismo. (Arias,1999: p. 233).

n- Organización. Conjunto de sistemas, estructuras, procesos de dirección y tecnología. (Gil y otros, 1997: p. 19).

ñ- Pericia: Sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte.

o- Planeación: es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

p- Políticas: Es un curso de acción declarado para adoptar en un futuro. (Gil y otros, ob. cit: p. 23).

q- Reconocimiento: es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los

lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

r- Satisfacción. Se refiere a la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a sus puestos de trabajo y al papel que desempeñan en la organización. (Gibson y otros, 1996: p. 48)

s- Satisfacción laboral: Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

t- Sinergia: significa cooperación, y es un término de origen griego, sinergia, que significa trabajando en conjunto. La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, tal como lo expresa Hernández y otros (ob. cit.), es aquella que “utiliza la recolección, el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p. 5).

3.2. Tipo de la Investigación

El estudio tiene sus cimientos en la investigación de campo de acuerdo a Sabino (2007), el cual señala que este tipo de investigación “se basa en información obtenida directamente de la realidad, permitiendo al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos” (p. 131).

3.3. Diseño y Nivel de la Investigación

El estudio estará enmarcado en el diseño de una investigación no experimental, debido a que en el desarrollo del mismo no se manipuló ninguna de las variables inmersa. De acuerdo a Palella y Matins (2010), “Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no” (p. 87).

En cuanto al nivel de la investigación, se concibió como proyectivo, definido por Hurtado (2006), como aquel que “intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar la propuesta” (p. 94). En este sentido, se investigó el objeto de estudio y sus características; es decir, se analizó el desempeño de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar ubicado en Tinaquillo estado Cojedes y el diseño de estrategias como herramienta motivacional.

3.4. Población y Muestra

En cuanto a la población, es definida por Hurtado (ob. cit.), como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas y eventos) en los que se desea estudiar al

fenómeno” (p. 88); en la presente investigación se conoce el número de individuos a encuestar, lo que la hace una población finita y en vista de que está formada por veinte (20) facilitadores que laboran en la misma ubicación o sitio laboral, la misma es accesible.

Igualmente, Hernández, Fernández y Batista (ob. cit.), señalan que la muestra “es en esencia un subgrupo de la población” (p. 207); en este sentido y dado que la población resulta bastante manejable para la investigación, se realizará una muestra de tipo censo, definida por Tamayo y Tamayo (2006), como aquella muestra que “consiste básicamente en obtener el número total de individuos mediante los más diversos técnicas de recuento; es decir, es estudiar la población en general” (p. 46), la forma de ubicar los individuos muestrales, resultan económicamente rentables para el estudio.

3.5. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de información se seleccionará la técnica de la encuesta, en su modalidad de cuestionarios; el cual permitirá recabar información sobre los variables objetos del estudio, para su posterior tabulación categorización y análisis; a juicio de Hurtado (2008), “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un cuento o temática en particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 449).

En este sentido, el cuestionario se conformó por treinta (30) preguntas cerradas, con alternativas Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca y Nunca. Dicho cuestionario permitió obtener información relacionada con las variables en estudio; la misma es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es de amplio uso en encuestas para investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la escala lickert, se especifica el nivel de aceptación (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

3.6. Validez y Confiabilidad

La validez de un instrumento de acuerdo a Tamayo y Tamayo (ob. cit.), “Es la exactitud con que pueden hacerse mediciones significativas y adecuadas a un instrumento, en el sentido de que se mida realmente el rasgo que pretende medir”

(p. 73). Así pues, la validez de los instrumentos que se aplicó guardaron estrecha relación con lo que se midió en el cuestionario. Por tal motivo, para una mayor credibilidad la validez se realizó, a través de un juicio de expertos, los cuales se conformaron por: un especialista en metodología de la investigación, y dos en el área de administración y luego de tabular las observaciones obtenidas por los mencionados expertos, se desarrolló la Tabla 2, que a continuación presenta los porcentajes obtenidos.

Tabla 2

Distribución de la Validez del Instrumento

Validador	Ítems		Porcentaje %	Promedio
	Con observación	Sin observación		
1	0	30	100	
2	0	30	100	100
3	0	30	100	

Elaboración propia.

La confiabilidad del cuestionario, según Hernández y otros (ob. cit.), se refiere al “grado de su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 235). La confiabilidad es una cualidad esencial que debe estar presente en todos los instrumentos de carácter científico que dan seguridad a la recogida de datos. Por su parte, Sabino (2006), comenta que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 144). Una vez que se obtuvo el juicio de validación se procedió a determinar la confiabilidad del cuestionario, mediante el estadístico Kuder Richardson:

$$K\Gamma = K * (1 - \Sigma P * Q)$$

$$K - 1 (\Sigma St^2)$$

Dónde:

K = Número de ítems del instrumento

St² = Varianza total del instrumento

$\Sigma p * Q$ = Sumatoria del producto de las desviaciones de las variables.

P: Número total

Q: 1 – P.

Dicho coeficiente se aplicó a los resultados obtenidos de la prueba piloto, la cual se realizó con una muestra, conformada por cinco (05) sujetos. Una vez obtenido el resultado se pudo inferir el grado de seguridad del instrumento. Con relación al resultado a obtener en este estadístico, se contemplan cinco escalas con sus categorías; las cuales se detallan en la Tabla 3 y son:

Tabla 3

Confiabilidad de Kuder Richardson

Valor		Especificación
0,00	0,20	Muy baja
0,21	0,40	Baja
0,41	0,60	Moderada
0,61	0,80	Alta
0,81	1,00	Muy alta

Elaboración propia.

Una vez calculado dicho coeficiente se obtuvo un resultado de 0,86. De acuerdo a la confiabilidad de Kuder Richardson, el resultado de este proceso y las categorías contempladas, se puede inferir que el instrumento posee una confiabilidad Muy Alta.

3.7. Técnicas para el Análisis de los Datos

Para el análisis de los datos, se utilizó la técnica de estadística descriptiva considerando la distribución de frecuencias y el análisis porcentual. Para ello, se codificaron, organizaron y clasificaron los datos, luego se tabularon quedando representados en tablas para su análisis.

Asimismo, se estudió en forma conjunta dos características (indicadores) de la muestra, a través de la relación que existen entre éstas, mediante el coeficiente de correlación, el cual es definido por Morales (2008), como aquel que “expresa en qué grado los sujetos (u objetos, elementos) están ordenados de la misma manera en dos variables simultáneamente” (p. 9).

Es decir, el grado de relación que existe entre ambas características, calculando los coeficientes de correlación (r) de cada uno de estos indicadores dependientes e

independientes para medir la situación relativa de éstos como sucesos, respecto a las demás indicadores; por ello, se cuantificó cada coeficiente y ponderó la relación existente entre las dos variables en estudio.

Con ello se diagnosticó el nivel motivacional de los facilitadores académicos ante el cambio organizacional del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. La motivación en las personas es vital para vivir y realizar cualquier actividad en la cual se desempeñe, la motivación es sinónimo de bienestar y progreso, hacer las cosas como se debe, sin dificultad anímica. En consecuencia Maslow (1943), señala que la base comprensiva de la motivación humana radica en la idea de que las personas satisfagan necesidades básicas a nivel orgánico que actúa de forma discreta pero segura.

CAPITULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

Para Morales (2006), “es un conjunto de operaciones posteriores a la recolección de datos de una investigación, destinadas a sintetizar dicho datos y a extraer conclusiones” (p. 27). Con la finalidad de obtener una información clara y precisa de los hechos que se suscitan el problema, luego que recabaron los datos a través del uso del cuestionario.

Una vez que se aplicaron los instrumentos los datos obtenidos se organizó, se categorizo y se tabuló para posteriormente aplicarle, el tratamiento estadístico descriptivo correspondientes, bajo el siguiente procedimiento:

- a- Visitar a las instalaciones del Centro de Formación Socialista Matías Salazar.
- b- Aplicación del instrumento Cuestionario a los Facilitadores.
- c- Se recopilaron los datos a través de tablas, para ser interpretados, obteniendo así los análisis pertinentes.

4.2. Presentación de los Resultados

De acuerdo a los datos tabulados en la Tabla 4, se evidencia que la mayoría de los facilitadores, reconocen que la Coordinación del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, ubicado en Tinaquillo estado Cojedes, logra que el trabajo fluya organizadamente para alcanzar los objetivos de la institución y una minoría no está de acuerdo. La motivación personal puede ser el aspecto más importante en el logro del éxito de una persona; sin embargo, uno de los grandes obstáculos que encuentran en el camino hacia una vida mejor, es la falta de motivación en las personas que laboran en las organizaciones públicas.

De esta forma, McClelland (1989), enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación. Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

Tabla 4

Distribución porcentual del Sub-indicador: Organización-Operativa.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	Motivación Personal	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
01	¿Considera usted que la Coordinación del CFS logra que el trabajo fluya organizadamente para la consecución de los objetivos de la Institución?	50	35	05	05	05

Elaboración propia.

Asimismo, en cuanto al mismo indicador, la Tabla 5 señala que la mayoría de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, opinan que los cambios organizacionales no han sido los más óptimos para alcanzar los objetivos de la institución. En ese sentido, se debe buscar involucrar a todos los facilitadores que no se sientan conforme con la organización que dirige la Coordinación del CFS Matías Salazar en función de armonizar los objetivos de la institución. Debido a que las organizaciones son únicas y la peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Lo que hará a la institución eficaz y eficiente en el logro de sus metas.

Tabla 5

Distribución del Sub-indicador: Organización-Cambios.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	Motivación Personal	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
02	¿Considera usted que los cambios en la organización del CFS son necesarios para el óptimo funcionamiento?	25	20	---	15	40

Elaboración propia.

Los resultados en la Tabla 6, muestran que existe una debilidad a pesar que la mayoría está de acuerdo que cuentan con el apoyo de la Coordinación en su gestión laboral, y una minoría no está conforme.

Cabe mencionar, que dentro las funciones gerenciales, organizacionales y de personal, están formar un equipo de trabajo donde se establezcan estándares para el desempeño, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores, para compensar y ayudar a obtener los mejores resultados. Es de vital importancia crear un clima de trabajo acorde a las necesidades de los facilitadores y en función de alcanzar los objetivos de la organización.

Para Roger (1980), sobre la base de lo antes expuesto afirma, que en la satisfacción laboral del trabajador debe existir dominio y conocimiento de la tarea, de tal manera que el mismo pueda tomar decisiones con libertad para las actividades y procedimientos. En consonancia con la ayuda y orientación de la Coordinación en su gestión de desempeño laboral para determinar las necesidades individuales y lograr transformar la cultura.

Tabla 6

Distribución porcentual del Sub-indicador: Apoyo.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Motivación Personal</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
03	¿Considera usted que la Coordinación apoya a los facilitadores en su gestión laboral?	50	05	05	20	20

Elaboración propia.

Como se visualiza en la Tabla 7, la mayoría de los encuestados coinciden que la Coordinación muestra gran interés en que la planificación se cumpla y una minoría señala que las decisiones adoptadas no van en función de cumplir con la ejecución.

En este sentido, Stoner (1996), señala que “Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (p. 27). Por ello, el ámbito empresarial del

CFS, debe ser considerando con una visión sistémica y holística, donde la planeación estratégica ayudará a tener claro los objetivos, para definir un programa de acciones a realizar. De esa manera fluyen de manera objetiva las metas alcanzadas por una planificación efectiva entre la coordinación y los facilitadores.

La planificación es necesaria en todos los ámbitos de la vida humana: lo personal, lo laboral, lo social, y en todo tipo de organización. El empleo de la palabra planeación (más común en sociedades capitalistas) incluye un principio de aplicación: la racionalización, relacionada con el cumplimiento de la máxima: "Eficacia y eficiencia". En las sociedades socialistas el concepto a manejar es la planificación y se distingue por tener otro tipo de características en su aplicación; tal como lo aplica el CFS en todas sus áreas y etapas del proceso administrativo, que como ente gubernamental prestador de servicio y creador de cultura, es imperativo a que exista interés total en la planificación.

Tabla 7

Distribución porcentual del Sub-indicador: Planificación-Actividades.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	Motivación Personal	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
04	¿La Coordinación muestra interés en que todas las actividades planificadas por los facilitadores se cumplan?	50	35	05	05	05

Elaboración propia.

Seguidamente, en la Tabla 8 se obtuvo que la mayoría está de acuerdo que la Coordinación elabora un plan de acción en función de sus metas y objetivos con la participación de los facilitadores y la otra parte que solo es inferior en un 10%, negó que se trabaja en conjunto.

Para analizar este ítem, es necesario exponer a Herzberg (ob. cit.), quien propone la teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento

humano y que en función de lo expuesto, se observa que existe un descontento por parte del de los facilitadores y dejan clara evidencia, que la planificación para el logro de los objetivos se realiza de manera unidireccional y no en consenso con el colectivo académico.

En el caso del CFS, los facilitadores son el personal capacitado en dictar las horas cursos, en el llenado de las diferentes planillas (Registro de inscripción, Macro, Micros) que se deben llevar en conjunto como los son: las hojas de vida de cada participante, las macros deben ser llenadas en función de los módulos que serán dictados, la micro que debe coincidir con la cantidad horas de clases, la hoja de asistencia entre otros. En consecuencia dicho trabajo, aunque es administrativo, solo debe ser realizado por los facilitadores y no por el Coordinador del CFS.

Tabla 8

Distribución porcentual del Sub-indicador: Planificación-Participación.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Motivación Personal</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
05	¿La Coordinación del CFS elaboraba el plan de acción (según metas y objetivos) con la participación de los (las) facilitadores (as)?	50	05	05	15	25

Elaboración propia.

En la Tabla 9 se visualiza que la mayoría está de acuerdo que reciben orientación en función al desempeño laboral y una minoría admiten que no son orientados profesionalmente.

En este sentido, Vroon (2003), estableció que la importancia de la motivación para producir se relacionada directamente, por una parte, con el esfuerzo y desempeño y, por la otra, con las recompensas y metas profesionales. Situación que debe ser tomada en cuenta en el CFS, a raíz de todos los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales, llevado a esta organización a acelerar su ritmo de

trabajo para poder lograr ser competitiva y exitosa. Expone además el autor antes mencionado, que para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones y que uno de los más importantes al respecto, lo constituye la orientación del desempeño laboral, en este caso, de los facilitadores.

Cabe destacar que es importante buscar las estrategias adecuadas para involucrar, el 35% que siente la necesidad o la inconformidad en función de la orientación en su desempeño laboral; ya que el número de participantes que atienden es numeroso y son ellos los que absorben las conductas de los facilitadores.

Tabla 9

Distribución porcentual del Sub-indicador: Orientación.

Item	Categoría de Respuesta:				S	CS	AV	CN	N
	<i>Orientación</i>				FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
06	¿La funciones docentes de los facilitadores(as)?	Coordinación	orienta	las	45	20	---	15	20

Elaboración propia.

En lo referente al desempeño laboral, específicamente de el sub-indicador evaluación, en la tabulación de los datos obtenidos para el ítems 7, se muestra en la Tabla 10, que la mayoría se siente satisfecho con este procedimiento. Como lo plantea Chiavenato (2004), “el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

En este orden de ideas, la evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Tabla 10

Distribución porcentual del Sub-indicador: Evaluación-Desempeño.

Item	Categoría de Respuesta:				S	CS	AV	CN	N
	<i>Desempeño laboral</i>				FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
07	¿La Coordinación del CFS evalúa el desempeño docente de los facilitadores(as)?				50	20	---	15	15

Elaboración propia.

Para este indicador se diseño otro ítem, el cual se muestra en la Tabla 11, donde se obtuvo que más de la mitad está de acuerdo que la Coordinación toma las medidas en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño laboral de los facilitadores y el resto, negó que son convocados para el realce de las fortalezas encontradas, como medida tomada en función a los resultados del curso. Es relevante acotar, que la Coordinación del CFS de acuerdo a los resultados arrojados, no realiza de manera oportuna la matriz DOFA; la cual, como expresa Humphrey (1994), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia que generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a los facilitadores en función de mejorar el desempeño laboral.

Tabla 11

Distribución porcentual del Sub-indicador: Evaluación-Decisiones.

Item	Categoría de Respuesta:				S	CS	AV	CN	N
	<i>Desempeño laboral</i>				FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
08	¿La Coordinación del CFS toma las medidas en función a los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño laboral?				30	30	---	20	20

Elaboración propia.

Los resultados del ítems 9, y vaciados en la Tabla 12, evidencian que la mayoría está de acuerdo que la Coordinación realiza círculos de trabajo para la toma de decisiones. Al respecto, Wright y Davis (2003), señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (p. 70).

En este enfoque, la socialización es el proceso por el cual la persona aprende e interioriza en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su ambiente, los integra en la estructura de la personalidad bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos para adaptarse al entorno social y laboral en que se encuentra. Por ello, dado que los facilitadores llevan a cabo actividades para general el cambio social en la ciudad de Tinaquillo, es de vital importancia que exista una socialización para que los resultados obtenidos, conlleven no solo a capacitar alumnos sino que esta capacitación valla cada vez mas transformando la sociedad venezolana.

Tabla 12

Distribución porcentual del Sub-indicador: Socialización.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Desempeño laboral</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
09	¿La Coordinación del CFS realiza círculos de trabajo para la toma decisiones con apoyo y participación de los (as) facilitadores (as)?	30	25	---	20	25

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la Tabla 13, a diferencia de los dos ítems anteriores que conforman este indicador, se encuentra por debajo, al afirmar que la Coordinación se reúne con los facilitadores para el abordaje de las debilidades presentadas durante las horas cursos y la mayoría señala que no se ejecuta dicha

actividad de retroalimentación.

Para Chiavenato (1995), la evaluación es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es por ellos, que la evaluación de desempeño se debe ejecutar a través de la entrevista de retroalimentación; ya que esta tiene como objetivo principal platicar con el facilitador sobre sus resultados de trabajo.

En este sentido, es relevante acotar, que en la entrevista se felicita por los aspectos en los que mostró un desempeño superior y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño presentó debilidades a lo esperado. Ahora bien la Coordinación del CFS de acuerdo a la estadística, presentada fallas en sus habilidades y destrezas en el manejo del talento humano; situación que se podría traducir en debilidades para la institución y los facilitadores puede estar repitiendo sus errores año tras año.

Tabla 13

Distribución porcentual del Sub-indicador: Retroalimentación-Debilidades.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Desempeño laboral</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
10	¿Al culminar las horas cursos los facilitadores son reunidos para el abordaje de las debilidades presentadas durante la ejecución académica?	25	20	---	25	30

Elaboración propia.

La Tabla 14 evidencia que una minoría manifiesta que la Coordinación al término de las horas cursos de los diferentes programas se reúne con los facilitadores para realzar las fortalezas obtenidas durante la ejecución académica y la mayoría señala que no lo hace. En este sentido se nota la gran debilidad existente dentro el talento humano que hace vida dentro de la Coordinación.

En esta área de la gerencia Drucker (1993), señala que el papel social de la empresa y con ella el importante papel de la alta dirección. La dirección con la toma de decisiones es quien puede influir en la sociedad actual, tiene la función y la responsabilidad de producir beneficios y bienestar social con el manejo óptimo de los recursos materiales y humanos.

Cabe destacar que es de gran importancia que existan estrategias gerenciales en función del desempeño laboral para la consecución de los objetivos en común y de continuar con esta tendencia, la institución se irá alejando poco a poco de su verdadero objetivo, el social.

Tabla 14

Distribución porcentual del Sub-indicador: Retroalimentación-Fortalezas.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Desempeño laboral</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
11	¿Al término de las horas cursos los facilitadores son convocados para el realce de las fortalezas encontradas?	25	---	---	30	45

Elaboración propia.

Los datos contenidos dentro de la Tabla 15, se destacan por cuanto la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que la Coordinación de CFS comunica la toma de decisiones en el tiempo previsto; lo que contrasta con los ítems relacionados con el desempeño laboral.

Según Thayer (1972), la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación, es comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano; ya que es necesaria en la vida intelectual y emocional de una persona, por lo que la comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para las supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos.

Está claro que la comunicación es una necesidad intangible no solo para los seres vivos sino también para las organizaciones, pues representa una necesidad de la

mente y del ánimo más que del organismo y, al igual que la necesidad de autoestima, participación o logro, se van desarrollando conforme el individuo va adquiriendo madurez. De allí la importancia de poder satisfacer esta necesidad en una institución como CFS, que su materia prima, proceso y producto es realizado por las personas o facilitadores que la integran.

Tabla 15

Distribución porcentual del Sub-indicador: Comunicación-Tiempo.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Relaciones interpersonales</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
12	¿La Coordinación del CFS comunica la toma de decisiones en el tiempo previsto?	40	20	---	10	30

Elaboración propia.

Igualmente, en la Tabla 16 los resultados reflejan que la mayoría está de acuerdo en que no se realizan reuniones para la resolución de conflictos existentes dentro de la organización; lo anterior evidencia que lo señalado por Bisquerra (2003), en cuanto a las relaciones interpersonales, vistas como “una interacción recíproca entre dos o más personas” (p. 23); no se toma en cuanto a pesar de ser relaciones sociales que se encuentran reguladas por las leyes que rigen las instituciones públicas venezolanas.

Por consiguiente, los conflictos son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles; en esta institución se han presentado 33 conflictos, según las entrevistas informales al personal, donde han jugado un papel muy importante las emociones, sentimientos; donde la relación entre las partes en conflicto se ha deteriorado producto del proceso de resolución del conflicto liderazgo y comunicación que se ha aplicado. Es de gran importancia que la Coordinación del CFS implemente estrategias gerenciales para la resolución de conflictos debido a los resultados presentados es una debilidad.

Tabla 16

Distribución porcentual del Sub-indicador: Comunicación-Conflictos.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	<i>Relaciones interpersonales</i>	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
13	¿Considera usted, que la Coordinación propicia la discusión para la resolución de conflictos?	25	20	---	10	45

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la Tabla 17, muestran una equidad en relación a que la Coordinación propicia la responsabilidad en la toma de decisiones de los facilitadores y la otra mitad niega tener autonomía en la toma de decisiones.

En este sentido, Stephen (2013), señala que la forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, por ello las decisiones se toman como reacción ante un problema; esto es una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado, la cual requiere que se considere otros cursos de acción. Basado en los resultados, se deja ver una clara evidencia que existe una parcialidad de un grupo de facilitadores por parte de la Coordinación y el otro se encuentra acéfalo, lo que genera una estabilidad negativa para la institución, porque todos deben remar al mismo lado.

Tabla 17

Distribución porcentual del Sub-indicador: Responsabilidad-Tiempo.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	<i>Relaciones interpersonales</i>	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
14	¿La Coordinación propicia la responsabilidad en la toma decisiones de los (as) facilitadores (as) en el tiempo previsto?	30	20	---	20	30

Elaboración propia.

En la Tabla 18 se visualiza que la gran mayoría está de acuerdo en que la Coordinación logra hacer que el trabajo se realice con sentido de corresponsabilidad dentro y fuera de la institución. Basado en ello, se cita a Stephen (2013), quien manifiesta que el rol de las relaciones interpersonales, y su calidad, en nuestro equilibrio personal y salud mental son prioritario en el ámbito personal y laboral, la clase de convivencia que se mantiene con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en una situación conflictiva; desenlace que se decidirá en un sentido u otro en función del nivel de desarrollo de las competencias comunicativas, variable de suma importancia para el logro de los objetivos del CFS.

Por último, las relaciones interpersonales proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida; lo que es parte de la visión del CFS como es la transformación de la sociedad hacia la obtención del bien común y por ello se debe empezar con los facilitadores para que proyecten este valor.

Tabla 18

Distribución porcentual del Sub-indicador: Responsabilidad-Trabajo.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Relaciones interpersonales</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
15	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS logra que el trabajo dentro y fuera de la Institución se realice con sentido de corresponsabilidad?	70	20	---	---	10

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la Tabla 19, muestran que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que la Coordinación reconoce el trabajo efectivo de los facilitadores realizado con los participantes. Para Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su

bienestar emocional” (p. 25).

De este modo, el trabajo tiene un valor incalculable, pues da a la persona sensación de pertenecer a un sector de la sociedad que se considera importante, necesario y valioso, le proporciona una oportunidad para ejercer sus aptitudes, utilizar y ampliar sus conocimientos, así como adquirir otros nuevos; le permite formar parte de un medio social en el que puede hallar un lugar donde interactuar con los demás, orientándose hacia ciertas metas y tener el apoyo mutuo dentro de una red de relaciones interpersonales; le proporciona la oportunidad de asumir funciones muy diversas en su actividad cotidiana, aumentando así sus posibilidades de hacer realidad distintas facetas de su personalidad, en ese propio proceso de interacción con el mundo circundante, es importante el reconocimiento de la gerencia general del INCES.

Tabla 19

Distribución porcentual del Sub-indicador: Reconocimiento.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Relaciones interpersonales</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
16	¿Considera usted, que la Coordinación reconoce el trabajo efectivo del facilitador(a)?	40	15	---	05	20

Elaboración propia.

La mayoría de los facilitadores manifestaron, según la Tabla 20, que la Coordinación planifica las actividades en consenso con ellos. El relacionarnos es una tarea compleja dada la naturaleza del ser humano y la heterogeneidad de los componentes de los grupos, al respecto Maxwell (2010), establece que los factores críticos que se deben tener en cuenta si se quiere ganar a la gente son: “disposición, conexión, confianza, inversión y sinergia” (p. 16).

Cabe mencionar, que el desarrollo de un clima organizacional origina una motivación sostenida hacia las metas de la organización. Es de suma importancia por

lo que se deben combinar los estímulos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. La Coordinación del CFS tiene la gran responsabilidad en determinar el clima psicológico, social e involucrar a los facilitadores en las actividades planificadas por la organización; ya que son éstos la materia prima y proceso de la institución, que interactúa con un promedio de número de personas cada año.

Según SINTRAINCES (2014), hace diez años el promedio de formación era de 500 mil participantes, y en 2013 apenas egresaron 30 mil.

Tabla 20

Distribución porcentual del Sub-indicador: Participación.

Item	Categoría de Respuesta:				S	CS	AV	CN	N
	<i>Relaciones interpersonales</i>				FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
17	¿Participa las y los facilitadores en las actividades planificadas por la Coordinación en el CFS?				45	20	---	10	25

Elaboración propia.

Los resultados en la Tabla 21, arrojaron que una minoría afirma que la Coordinación propicia un adecuado ambiente de satisfacción laboral; no obstante, más de la mitad, están en total desacuerdo. Como cualquier organización de formación, el ambiente laboral que se genera dentro de la Coordinación afectan directamente a los facilitadores y a veces, el impacto no es positivo.

En este orden de ideas, la teoría de las necesidades propuesta por McClellan (1989), postula que existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento dentro de las organizaciones, independiente de la necesidad básica de obtener sustento físico. Estas necesidades están divididas de la siguiente forma: necesidad de logro, buscar sobresalir y luchar por el éxito; necesidad de poder, dirigir y tener prestigio es su objetivo básico; y la necesidad de afiliación, buscar relaciones armoniosas, aceptación e interacción con los integrantes de una

organización.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales; y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos, ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. El CFS no escapa a esta realidad.

Tabla 21

Distribución porcentual del Sub-indicador: Ambiente.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Estabilidad laboral</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
18	¿Considera usted, que la Coordinación propicia un adecuado ambiente de satisfacción laboral?	45	---	---	20	35

Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 22, muestran que la mayoría de los facilitadores está de acuerdo en que las horas cursos, no deben de exceder de 246 y una minoría significativa no está de acuerdo con esta afirmación. En este sentido, se debe tomar en cuenta a Weinert (1985), quien afirma que la motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta; es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Por ello, la preparación académica de las horas cursos se diseña por programa, el cual puede tener una extensión hasta tres meses de acuerdo a la planificación del Centro de Formación Socialista, son cursos extensivos de desarrollo profesional dirigidos a los jóvenes desocupados para insertarlos al ámbito laboral con la intención

de transformar su situación personal. Es por ello que las modificaciones de los programas deben hacerse en consenso y si es necesario, adaptarlos a la realidad, a los nuevos cambios tecnológicos y gerenciales.

Tabla 22

Distribución porcentual del Sub-indicador: Contratación-Horas.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Estabilidad laboral</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
19	¿Considera usted, que la contratación de las y los facilitadores no debe exceder de 246 horas-curso?	40	20	---	10	30

Elaboración propia.

Referente a la Tabla 23, muestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la estabilidad laboral que ofrece la Carta Magna y la Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTT) y una minoría no esta de acuerdo con la continuidad laboral después de haber culminado sus horas cursos. Cabe destacar, que el artículo 85 de LOTTT establece claramente el derecho a un trabajo digno y a la estabilidad laboral como un derecho inalienable de los ciudadanos y ciudadanas venezolanos. Esta Ley garantiza la permanencia en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Todo acto en contra de los articulados de las mencionadas leyes se considera fuera del marco legal.

Es por ello, que Goleman (1995), señala que la inteligencia emocional se refiere “al conjunto de actividades, competencias y destrezas y habilidades que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales y su estilo de comunicar” (p. 82). En el caso del CFS como instituto de naturaleza pública y para el público, es de vital importancia respetar las normas como un valor que pueda ser transmitido a toda la sociedad.

Tabla 23

Distribución porcentual del Sub-indicador: Contratación-Titularidad.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Estabilidad laboral</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
20	¿Considera usted, que después de los 246 horas curso de contratación las y los facilitadores deben pasar a ser titulares del cargo?	70	15	---	---	15

Elaboración propia.

En la Tabla 24 se evidencia que la totalidad de los encuestados están de acuerdo que todos deben de gozar de los mismos beneficios que están contemplados dentro de la contratación colectivas del INCES en sus diferentes cláusulas y que son otorgados al personal fijo, en vista que ellos no disfrutaban del plan vacacional para los hijos de los facilitadores contratados, de HCM para hijos, del bono de alimenticia completo sino por prorrato de las horas cursos, de uniforme, de juguetes de fin de años, de becas de estudios, mejoramiento profesional, aguinaldos, y el bono vacacional es fraccionado por la cantidad de horas cursos, entre otros.

Tabla 24

Distribución porcentual del Sub-indicador: Beneficios Económicos.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Estabilidad laboral</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
21	¿Considera usted, que las y los facilitadores contratados deben gozar de los mismos beneficios económicos que los titulares?	90	10	---	---	---

Elaboración propia.

La gran mayoría de los facilitadores afirman que si recibieron la capacitación necesaria antes de ingresar al Centro de Formación Socialista Matías Salazar, tal como se muestra en la Tabla 25. En el caso de esta institución, es de gran importancia el aporte de Boyatzis (1982), ya que define las competencias como, "Las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo" (p. 12). Por ello, al ser el CFS una extensión del INCES se necesita que los trabajadores y en especial los facilitadores conozcan los valores y políticas a llevar cabo como eje fundamental de su actuación laboral.

Es relevante acotar, que la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del talento humano, respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupa. Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia.

Tabla 25

Distribución porcentual del Sub-indicador: Capacitación Académica.

Item	Categoría de Respuesta:				S	CS	AV	CN	N
	<i>Costo inversión</i>				FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
22	¿Las y los facilitadores al inicio del contrato reciben cursos de capacitación?				55	15	---	30	---

Elaboración propia.

Una minoría del 40% está de acuerdo que los cursos de capacitación recibidos fueron dictados por el Ministerio del cual pertenece el CFS Matías Salazar, sin embargo, un 60% afirma que no reciben ningún tipo de capacitación por parte del

Ministerio, como se muestra en la Tabla 26. En tal sentido, la organización debería de realizar un plan de capacitación para operacionalizar las actividades que son necesarias y cerrar la brecha de desempeño identificada en los facilitadores, para priorizar las necesidades de capacitación en función de lo que realmente cuestan para la organización y los recursos disponibles.

Un buen aval educativo tiene al menos las siguientes características: una adecuada justificación de la actividad, una visualización del beneficio para la institución que traerá la ejecución de la capacitación, identificación del beneficio que traerá la actividad para el facilitador, y los participantes de los diferentes cursos, la relevancia de la actividad en términos de valor agregado para la unidad programática, el tipo de actividad educativa que se planea realizar, un adecuado planteamiento de objetivos de capacitación en los que se evidencie una secuencia lógica y psicológica entre éstos y los contenidos del curso, pertinencia del enfoque metodológico, calidad del sistema de evaluación, entre otros.

Tabla 26

Distribución porcentual del Sub-indicador: Capacitación Académica.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Costo inversión</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
23	¿Los cursos de capacitación dictados a las y los facilitadores son dados por personal calificado del Ministerio al cual pertenece?	30	10	05	15	40

Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 27, demuestran que un 10% están de acuerdo con el cambio de los facilitadores según el criterio del coordinador y un 90% no están conformes con dicha decisión, en vista que ellos reúnen el perfil académico exigido por la institución para ingresar a la estructura organizativa.

En este mismo orden de idea, los facilitadores fueron capacitados

académicamente por personal calificado según las exigencias del contenido programático de los diferentes cursos. Donde el centro de formación socialista, hace la inversión necesaria (Costo–Inversión-Tiempo) para la inducción requerida.

Cabe destacar, que estos constantes cambios en los facilitadores, se ve reflejado dentro de la institución, como pérdida de un personal preparado, perdida de dinero por la inversión realizada y un tiempo valioso. En tal sentido la programación del CFS. Matías Salazar en el año 2012, era de 26 facilitadores, 15 participantes para un total de la programación anual de 390 participantes y 8414 horas en las diferentes cursos.

Tabla 27

Distribución porcentual del Sub-indicador: Cambio de Facilitadores.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Costo inversión</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
24	¿Considera usted, que las y los facilitadores deben ser cambiados de acuerdo al criterio de la Coordinación?	---	10	---	---	90

Elaboración propia.

La Tabla 28 que se muestra a continuación, evidencia que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que existe una deserción por parte de los participantes y un minoría dicen que no. La finalidad del individuo al incorporarse a un equipo de trabajo dentro de una organización, será siempre mejorar su calidad de vida, en la constante búsqueda del bienestar, ya sea para sí o para el colectivo, el individuo trabaja arduamente para conseguirlo, a veces a costa de su propio bienestar.

Es por ellos, que los constante cambios de los facilitadores han ocasionados una deserción por parte de los participantes, esto ha originado una baja en la matrícula, por la debilidad que presenta el facilitador cuando no está bien capacitado, no posee dominio de grupo, las habilidades y estrategias necesarias para optimizar un adecuado clima académico.

Es importante acotar que otro motivo de retiro de los facilitadores es la parte complementaria de los cursos, como lo es: Seguridad Laboral, formación ética y valores y la parte socio-política que están introducido dentro el contenido programático.

Tabla 28

Distribución porcentual del Sub-indicador: Cambio de Facilitadores.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Costo inversión</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
25	¿Cree usted, que la deserción de los participantes se deba a los constantes cambios de los facilitadores del CFS?	55	05	05	05	30

Elaboración propia.

En este ítem los resultados no fueron los esperados; ya que solo el 45% asegura que la Coordinación propicia las relaciones con los diferentes Consejos Comunales en función a los jóvenes desocupados y el 55% restante cree lo contrario, como se muestra en la Tabla 29. Es importante resaltar, que dentro de las organizaciones se debe administrar de forma eficiente, eficaz y efectiva los recursos financieros, bienes y materiales a través del cumplimiento de los procesos administrativos financieros y contables para la toma de decisiones en beneficio de los intereses de la institución y de los miembros de la comunidad basados en los principios de transparencia, participación e igualdad.

Es por ello, que es recomendable destacar el concepto de participación ciudadana a fin de engranar la figura del Consejo Comunal. Por participación se entiende el proceso a través del cual distintos sujetos sociales y colectivos, en función de sus respectivos intereses y de la lectura que hacen de su entorno intervienen en la marcha de los asuntos colectivos con el fin de mantener, reformar o transformar el orden social y político. Con esta filosofía debe actuar el CFS sino no podrá lograr los fines para los que fue creado.

Tabla 29

Distribución porcentual del Sub-indicador: Dirección.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	<i>Relación INCES Sociedad</i>	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
26	¿Considera usted que la Coordinación del CFS propicia relaciones idóneas con los Consejos Comunales para la inclusión de los jóvenes desocupados a los cursos realizados?	40	05	---	05	50

Elaboración propia.

Los resultados arrojados dentro de este ítem llaman la atención aun mas que el ítem anterior, debido a que solo el 25% expresa que sí se realizan cursos direccionados a los jóvenes desocupados para ser insertados en el campo laboral y el 75% expresa que no es cierto, ello se visualiza en la Tabla 30; lo anterior se explica porque los cursos están direccionados a capacitar al personal que están dentro de las organizaciones existente a nivel nacional. Debido a los múltiples cambios que ha sufrido el INCES en la última década los cursos van dirigidos a jóvenes menores de edad, que son salaridos por la Cámara de Comercio y la inducción es realizada dentro de los espacios de las empresas, esto a su vez contribuye a disminuir los impuestos que deben cancelar trimestralmente.

Tabla 30

Distribución porcentual del Sub-indicador: Organización.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	<i>Relación INCES Sociedad</i>	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
27	¿La Coordinación dentro de su organización realiza cursos direccionados a los jóvenes desocupados para insertarlos en el campo laboral?	15	10	---	15	60

Elaboración propia.

Los resultados expuestos en la Tabla 31, demuestran que una minoría de un 45% afirma que si se realizan los censos de los jóvenes desocupados en conjunto con el Consejo Comunal y la mayoría niega la veracidad de estos censos, en vista que lo hacen es por cumplir con un requisito dentro de su planificación mensual. Dentro de esta perspectiva los cursos tienen un máximo de 15 participantes y un mínimo de 10 y los resultados de los censos arrojan una población mayor.

Cabe destacar, que el espacio físico del CFS Matías Salazar tiene una capacidad instalada limitada, ya que cuenta con cuatro aulas, dos laboratorios de informática y un Infocentro. Es por ello que la matrícula de los cursos debe ser consona con el espacio disponible académicamente.

Según Núñez (2007), el concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero. La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Tabla 31

Distribución porcentual del Sub-indicador: Planificación.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Relación INCES Sociedad</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
28	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS realiza censo de los jóvenes desocupados en conjunto con el Consejo Comunal?	40	05	---	---	55

Elaboración propia.

Es relevante acotar, que en la Tabla 32 el 30% de los encuestados afirman que la coordinación planifica las horas cursos de acuerdo a los resultados obtenidos del censo realizado en las diferentes comunidades y el 70% niega esta afirmación, debido

que las horas cursos vienen ya programadas directamente de nivel central, sin tomar en cuenta las necesidades existente de las diferentes comunidades donde se encuentran los centros de formación socialista.

Arellano (2004) denomina el comportamiento del consumidor como aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios. Es de vital importancia realizar una Planeación estratégica en conjunto con los diferentes centros existentes a nivel nacional, la cual debe ser para las organizaciones priorizante, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, entre otros. Se resume, el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, las mismas que se traducen en crecimiento económico, humano y tecnológico.

Tabla 32

Distribución porcentual del Sub-indicador: Planificación.

Item	Categoría de Respuesta:	S	CS	AV	CN	N
	<i>Relación INCES Sociedad</i>	FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
29	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS planifica las horas cursos de acuerdo a los resultados obtenidos del censo realizado a la comunidad?	15	15	---	15	55

Elaboración propia.

La Tabla 33, refleja claramente que la gran mayoría están de acuerdo que la Coordinación si ejecuta las actividades de las horas cursos de acuerdo a la planificación establecida, y una minoría dicen no estar de acuerdo. Los mejores resultados se obtienen cuando los responsables de la ejecución participan también en el proceso de planificación en función de los objetivos de la institución.

En vista que es una planificación es direccional, ya que viene especificada de nivel central y no en virtud a las necesidades de los jóvenes desocupados de las

comunidades aledañas del estado, el sistema de seguimiento y evaluación proporciona información para garantizar la eficacia y pertinencia permanentes de la programación de los cursos necesarios.

Es por ello, que el seguimiento y la evaluación contribuyen también a definir las prácticas óptimas y la experiencia adquirida en materia de ejecución, así como el diseño político, estratégico y programático que contribuirá a la siguiente fase de la planificación estratégica.

Tabla 33

Distribución porcentual del Sub-indicador: Ejecución.

Item	Categoría de Respuesta: <i>Relación INCES Sociedad</i>	S	CS	AV	CN	N
		FA%	FA%	FA%	FA%	FA%
30	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS ejecuta las actividades de las horas cursos de acuerdo a la planificación establecida?	70	10	---	05	15

Elaboración propia.

Es relevante acotar que la propuesta está orientada a la solución de la problemática generada en el Centro de Formación Matías Salazar ante el cambio organizacional, donde la motivación de los facilitadores para el desempeño efectivo de las labores educativas se veían afectada, una vez aplicada las estrategias de la propuesta se espera que los resultados obtenidos sean: un clima laboral idóneo motivado por una comunicación efectiva entre la coordinación y los facilitadores, que los mismos sean insertados al ámbito laboral sin sufrir la incertidumbre de la inestabilidad laboral por los cambios estructurales a los cuales se somete constantemente el Centro de Formación.

CAPITULO V

MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS FACILITADORES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE FORMACIÓN SOCIALISTA MATÍAS SALAZAR EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES

5.1. Introducción

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma, todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Es por esto, que en las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recurso humano interactúan para producir comportamientos. Por esto, las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades, para realizar un análisis de las organizaciones es necesario estudiar algunas características que son comunes a todo tipo de organizaciones: conjunto de personas, objetivos, estructura, recursos, contexto o ambiente, resultados de producción y sistema administrativo.

A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer (1968), para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Sin embargo, acerca de la relación existente entre la motivación laboral que es influida por factores individuales y unas características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización, empieza a reconocerse la importancia de estas variables que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones. Todo lo anterior expuesto lleva a desarrollar la presente propuesta, la cual se denominara “Modelo de estrategias

gerenciales dirigidos a la Coordinación del Centro de Formación Socialista para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores”.

5.2. Justificación del Modelo

Los modelos de estrategias gerenciales están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión del talento humano.

En tal sentido, Martínez (1995) señala que esta evaluación permite establecer diferencias en las organizaciones en cuanto a la productividad, eficiencia, competitividad, y el nivel de motivación de los trabajadores, que se valora mediante la satisfacción de los trabajadores y el clima organizacional. Entonces, las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas se agrupan en dos grandes categorías: competencias (Hard), integradas por los conocimientos y aptitudes que posee el empleado, trabajador o candidato, y competencias (Soft); es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores más profundos.

De igual forma, la propuesta está orientada a dar soluciones partiendo del análisis de sus fortalezas y debilidades de esta manera asegurar o restablecer un control óptimo de los procesos, garantizando la definición y compatibilidad de los objetivos y procedimientos de la empresa, apoyando el manejo eficiente de los recursos, fundamentando el control interno de la gestión y orientando el desarrollo de la organización. Los procesos de desarrollo de personal se pueden concebir como series de estrategias que se implantan en las organizaciones que estimulan al trabajador a conocerse a sí mismo, tendente a la total actualización y maximización de sus habilidades y destrezas intrínsecas.

5.3. Objetivos del Modelo

5.3.1. Objetivo General

Aplicar el modelo estratégico gerencial motivacional para mejorar el desempeño de los facilitadores ante el cambio organizacional del Centro de Formación Socialista Matías Salazar en Tinaquillo estado Cojedes.

5.3.2. Objetivos Específicos

1. Definir las directrices del modelo estratégico que guie a los líderes del Centro de Formación Socialista Matías Salazar.
2. Incorporar mecanismos para la aplicación del modelo estratégico propuesto al Centro de Formación Socialista Matías Salazar.
3. Diseñar el plan para aplicar el modelo estratégico propuesto al Centro de Formación Socialista Matías Salazar.
4. Realizar la evaluación de los resultados obtenidos, como producto de la puesta en marcha del modelo estratégico.

5.4. Fundamentación

Desde el punto de vista teórico, el modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, tiene sus bases en el enfoque sistémico y situacional de la administración.

En este orden de ideas, el enfoque sistémico está dirigido hacia el comportamiento organizacional, y buscan comparar el estilo tradicional de la administración, con el estilo moderno basado en la comprensión de los conceptos de comportamiento y motivación. Los partidarios de la teoría de comportamiento, estudian la organización desde la óptica de un sistema de intercambio de estímulos y contribuciones en una compleja red de decisiones, el enfoque de estos autores está orientado hacia el interior de las organizaciones.

En la teoría situacional, se tiene una visión de adentro hacia afuera de la organización y se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias del mismo. El enfoque situacional sostiene que las características ambientales determinan las características organizacionales, puesto que en el ambiente se encuentran las explicaciones causales de las características de la organización.

De igual manera, la Teoría de Maslow sobre las motivaciones, la teorías Herzberg y de Vroom, donde de manera concreta, contemplan que las personas requieren

satisfacer sus necesidades fisiológicas, continuando con las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertinencia, las de autoestima hasta llegar a las necesidades de autorrealización. Estas necesidades demandan de los gerentes o administradores, la proporción de incentivos que les permitan a las personas, satisfacer tales necesidades, generando así expectativas.

5.5. Estructura del Modelo

La propuesta está estructurada en tres etapas que se dividen de la siguiente forma: Primera etapa; presentación del modelo estratégico a los directivos del Centro de Formación Socialista Matías Salazar. Segunda etapa; comprender la operacionalización del modelo estratégico; y la tercera etapa corresponde la motivación de los beneficios para la puesta en práctica del modelo estratégico.

En atención a las etapas señaladas se plantea un conjunto de estrategias, relativas a los medios de actuar, con la finalidad de dar cumplimiento a cada una de las etapas indicadas. Para tal fin, a través de un plan de acción, se especifican las actividades a realizar, el tiempo requerido para las mismas, los responsables y los recursos que se consideraran necesarios.

5.5.1. Estrategias del Modelo

Con la finalidad de presentar a los directivos y facilitadores en que consiste la propuesta, en que bases teóricas se apoya, como se operacionaliza y motivarles a su puesta en práctica el desarrollo de un conjunto de estrategias de inducción.

Para tales efectos las estrategias de inducción planificadas, consisten en la ejecución de un conjunto de actividades teórico-práctico (talleres) con la inclusión de los objetivos claramente definidos, a través de ellos se prevee la participación de los directivos y facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, en sesiones que tendrán una duración determinada, en función al logro del objetivo que se persigue y de acuerdo al cronograma de actividades previamente establecidas.

La selección de estrategias de inducción obedece a que de acuerdo a la naturaleza de la propuesta, éste tipo de estrategias permitirá orientar de manera objetiva y precisa a los beneficiarios hacia una verdadera comprensión del modelo estratégico propuesto. En tal sentido, se considera que en la medida que los beneficiarios logran

visualizar e internacionalizar de manera suficiente clara la propuesta, en esta misma medida, aumentaran las posibilidades de que lleguen a la práctica de manera exitosa el modelo propuesto. En estas condiciones se infiere que las estrategias de inducción seleccionadas resulten adecuadas a los fines que se persiguen.

5.5.2. Diseño del Plan

El plan en referencia contempla la identificación de tres etapas, en las cuales está estructurada la propuesta, cuya materialización está ligada a la ejecución de un programa de inducción, que incluye el desarrollo de un conjunto de dos talleres.

Programa de Inducción: A continuación en las Tablas 34 y 36, se presentan los objetivos generales y específicos para cada uno de los talleres programados, así como las especificaciones de los contenidos que se plantea ejecutar, la duración y los recursos necesarios para la realización de los mismos.

Tabla 34

Taller N° 01. Modelo Estratégico

Objetivo General	Objetivo Específico
Presentar a los participantes el modelo estratégico diseñado para el Centro de Formación Socialista Matías Salazar.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades específicas que presenta el Centro de Formación Socialista Matías Salazar, como resultado del diagnóstico realizado. - Presentar cada una de las etapas previstas en el Modelo Estratégico. - Mostrar las estadísticas del número de facilitadores anualmente.

Tabla 34 (Continuación)

Contenidos del Taller N° 01

Contenido	Duración	Recursos
- Modelo Estratégico.	- Una sesión de dos	- Salón con recursos
- Justificación del Modelo.	(02) horas.	audiovisuales en el
- Diagnóstico de las necesidades específicas que presenta el clima organizacional (ambiente laboral) del Centro de Formación Socialista Matías Salazar.		Centro de Formación Socialista Matías Salazar.
		- Materia de apoyo alusivo al taller (trípticos).
		- Refrigerio.

Elaboración propia.

Tabla 35

Taller N° 02. Sobre Enfoque Estratégico y Teoría Situacional

Objetivo General	Objetivo Específico
Instruir a los participantes en el conocimiento de los principios básicos, Gerencia Estratégica, beneficios de su aplicación y la Teoría sobre el Enfoque Sistémico y Situacional.	- Identificar los principios básicos del enfoque sistémico. - Identificar los principios básicos del enfoque situacional. - Identificar los principales elementos que caracterizan la gerencia estratégica y sus beneficios. - Identificar los principales elementos que rigen los cimientos de la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Tabla 35 (Continuación)

Contenidos del Taller N° 02

Contenido	Duración	Recursos
- Teoría sobre el enfoque sistémico y teoría situacional.	- Una sesión de cuatro (04) horas.	- Salón con recursos audiovisuales en el Centro de Formación Socialista Matías Salazar.
- Fundamentos básicos de la Teoría de Sistema.		- Materia de apoyo.
- Aplicación de dinámicas de grupo para explicar el modelo estratégico.		- Refrigerio.
- Motivar a la aplicación de los principios y beneficios de la Gerencia Estratégica.		

Elaboración propia.

Tabla 36

Taller N° 03. Alternativas para la Puesta en Práctica del Modelo Estratégico

Objetivo General	Objetivo Específico
- Motivar a los participantes del taller a la puesta en práctica del Modelo Estratégico, mediante el análisis de alternativas factibles.	- Identificar las diferentes alternativas relacionadas con la puesta en práctica del modelo estratégico.
- Instruir a los participantes sobre los instrumentos y técnicas a utilizar, para evaluar el proceso realizado y los resultados obtenidos con la aplicación del modelo estratégico.	- Orientar a los participantes en el análisis de los alternativas con el objeto que se sientan motivados a seleccionar las más convenientes.
	- Identificar los principales elementos que rigen los cimientos de la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Tabla 36 (Continuación)

Contenidos del Taller N° 03

Contenido	Duración	Recursos
- Alternativas para la selección del modelo estratégico.	- Una sesión de cuatro (04) horas.	- Salón con recursos audiovisuales en el Centro de Formación Socialista Matías Salazar.
- Beneficios inherentes a cada alternativa.		- Materia de apoyo alusivo al taller (trípticos).
- Teoría de la Motivación de Abraham Maslow, HerbergMausner y Snyderman.		- Refrigerio.
- Teoría de las expectativas de Herzberg y de Vroom.		

Elaboración propia.

5.6. Evaluación del Modelo

A fin de evaluar y realizar las conclusiones del resultado de la aplicación del modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, se consideró llevarla a cabo mediante tres posiciones:

- Valoración motivacional por parte de los facilitadores.
- Evaluación de la factibilidad.
- Valoración mediante juicio de expertos.

5.6.1. Valoración por parte de los facilitadores

En esta fase se diseñó y realizó la encuesta a los veinte participantes de los talleres, según la Teoría de las Expectativas de Vroom; la cual una vez tabulados los resultados se resume en la siguiente tabla:

Tabla 37
 Valoración motivacional por parte de los facilitadores basado en la Teoría de Vroom

Factor	Rango de Valores		
1.- Valencia	No quiere	Indiferente	Si Quiere
	-1	0	1
Encuestados	2	3	15
2.- Expectativa	Con Capacidad	Sin Capacidad	
	0	1	
Encuestados	20	0	
3.- Instrumentalidad	Valorado	No Valorado	
	0	1	
Encuestados	4	16	

Elaboración propia.

Como se puede concluir existe un 75% de los facilitadores que está dispuesto a alcanzar los objetivos de la institución, lo cual es una fortaleza. Asimismo, el 100% manifiestan que tienen la percepción o convicción de que los resultados pueden lograrse; siento esto de gran utilidad para asumir retos. Por último, el 80% de los encuestados no se siente valorado ni recompensado por el trabajo realizado; situación que debe atacar la gerencia debido a que representa la más grande debilidad del Centro de formación, como es la baja autoestima en el personal operativo.

5.6.2. Evaluación de la Factibilidad

La evaluación se realiza a las siguientes dimensiones: En el plano legal, el modelo en referencia encuentra espacio, en las bases legales que norman el deber ser de la Institución. En tal sentido, el caso del Centro de Formación Socialista Matías Salazar, enmarca su acción en la Ley Orgánica del Trabajo o ley laboral y la Ley del Estatuto de la Función Pública.

En el plano socio cultural, el modelo estratégico propuesto se considera factible de llevar a la práctica por la organización objeto de estudio, porque aún cuando cada grupo puede presentar rasgos culturales diferentes, tal vez relacionados con los conocimientos propios de su oficio, directivos y facilitadores, en ambos grupos siempre ha estado presente la intención de trabajar en forma conjunta, lo cual se ha traducido en contactos carentes de motivación, ausencia de recompensas laborales y caricias negativas por parte de los gerentes. Sin embargo con el modelo propuesto, esa aspiración existente puede hacerse realidad, generada a través de una relación de trabajo un intercambio socio cultural productivo.

5.6.3. Valoración mediante Juicio de Expertos

Una vez desarrollado el plan estratégico, se aplicó la valuación mediante el juicio de expertos a través de un formato elaborado para tal fin, donde tres (03) expertos en la materia señalaron el impacto que causó dicho plan en pro de la optimización de la gestión del Centro de Formación Socialista Matías Salazar. En este sentido, se elaboró un cuestionario informativo que fue estructurado con cinco (5) preguntas y cinco (5) alternativas de respuestas tales como: (5) Muy Bueno (MB), (4) Bueno (B), (3) Regular (R), (2) Malo (M) y (1) Muy Malo (MM); en el cual los expertos plasmaron su opinión y una vez tabulada se determinó que el 100% de los expertos señalan como Muy Buena la aplicación del plan estratégico como modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar.

Es de resaltar que los resultados de la aplicación del modelo logró, no solo mejorar significativamente el clima laboral del Centro, se logró una comunicación efectiva entre los facilitadores y la coordinación, sino que además, volvió a incorporar a siete (07) facilitadores que no habían sido tomados en cuenta por gestiones pasadas y se espera que este número aumente, como mecanismo de recuperación del talento humano formado por este instituto; situación que fue muy bien aceptada por todos los facilitadores y motivó su desempeño grupal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arellano, R. 2004. Comportamiento del consumidor y marketing. México. Editorial Harla, S.A. Pp. 1 a 20.
- Bisquerra, R. 2000. Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis. Pp. 23.
- Boyatzis, R.1982. The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons, New York. Pág. 12.
- Brunet, L. 1997. El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias. México. Trillas. Pp. 55 a 60.
- Chiavenato, L. 1995. Administración de los recursos humanos. Primera edición. edit. mcgraw - Hill interamericana. Bogotá. Pp. 1 a 10.
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano Colombia. Editorial Mc. Graw –Hill. Pp. 359.
- Davis, K. y Newstrom, J. 2003. Comportamiento Humano en el Trabajo. México, 11^a Edición, Edit. McGraw-Hill. Pp. 1 a 5.
- Drucker, Peter. 1993. Gerencia para el futuro. Colombia: Editorial Norma. Pp. 1 -13.
- Fernández, J. 2003. Relaciones Interpersonales. Mc Graw Hill. México. Pp. 25.
- Garrido, S. 2003. Dirección estratégica. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- Goleman, D. 1995. La inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. México: Javier Vergara. Pp. 82.
- Herzberg, F. 1977. Una vez más cómo: cómo motivar a los trabajadores. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. 2005. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial Mc GrawHill. México. Pp. 40 y 75.
- Hernández, S. 2008. Administración: Teoría, procesos y estrategias para la competitividad. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández C. y Baptista L. 2010. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. Chile. Pp. 207 y 235.

- Humphrey A. 1996. Entrevista con Albert Humphrey, creador del modelo FODA. EEUU. [Documento en línea]. En: www.businessballs.com [Consulta: agosto, 30, 2013]. Madrid.
- Hurtado, J. 2006. El Proyecto de Investigación. Sexta Edición. Editorial Quirón. Caracas. Venezuela. Pp. 88.
- León, L. 2013. Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis al caso Bancolombia. Arauca: Universidad Nacional.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. Administración. México. Novena Edición. Pp. 32, 42 y 50.
- Manual de elaboración de tesis y trabajo de grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2006).
- Maslow, A. 1943. A preface to motivation theory. Psychosomatic Medicine. Pp. 5, 60
- Maslow, A. 1959. Motivación y Personalidad. Ediciones Sagitario. Barcelona. Pp. 20 a 30.
- Maxwell, J. 2010. Como ganarse a la gente. Caribe inc. EUA. Pp. 16.
- McClelland, D. 1989. Estudio de la Motivación Humana. Madrid, Nancea.
- McClelland, D, Atkinson, J, Clark, R & Lowell, E. L. 1989. The achievement motive. New York : Appleton-Century-Crofts. Pp. 1 a 3.
- Morales, P. 2008. Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. [Documento en línea]. En: edit@pub.upcomillas.es [Consulta: octubre, 30, 2013]. Madrid.
- Núñez, M. 2007. Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad. Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, mención Productividad. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Barquisimeto, Venezuela.
- Palella, S. y Matins, F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial FEDEUPEL. Caracas. Venezuela.
- Pérez M., Maldonado P. y Bustamante, U. 2006. Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. Extraído el 15 de noviembre de 2012 desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>

- Porter, Lyman y Steve Lawler. 1968. Teorías de Motivación. Edit Prentice-México. Pp. 1.86
- Porter, M. 2003. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental, S. A. México.
- Puchol, L. 2003. Algunas herramientas de comunicación interpersonal. Madrid-España
- Rodríguez, J. 2001. Tipos de estrategias y Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: un análisis de la industria manufacturera de española. En cuadernos de economía y dirección de la empresa. España. Universidad Autónoma de Madrid. Pp. 7.
- Robbins, S. 2006. Comportamiento Organizacional. Séptima edición Prentice-Hall México. Pp. 155.
- Rodríguez, J. 2001. Tipos de estrategias y Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: un análisis de la industria manufacturera de española. En cuadernos de economía y dirección de la empresa. España. Universidad Autónoma de Madrid. Pp. 7.
- Rogers, C. 1980. Libertad y creatividad en la educación. Barcelona: Paidós. Pp. 12.
- Sabino, C. 2007. El Proceso de Investigación. Quinta Reimpresión. Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela. Pp. 77.
- Stephen, R. 2013. Comportamiento organizacional. México: Pearson educación.
- Stoner, J. 1996. Administración. Primera Parte. Quinta Edición. (editorial). Pp. 27.
- Tamayo, M. 2006. El Proceso de Investigación Científica. Tercera Edición. Editorial Noriega. México. Pp. 46 y 73.
- Thayer, J. 1975. Comunicación y sistemas de comunicación. Barcelona, España. Ediciones Península.
- Vega, D., Arévalo, A. y Sandoval, J. 2006, "Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia."
- Vroom, V. 1964. Work and motivation. New York. EUA.
- Wright, B. y Davis, B. 1996. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pp. 70.

ANEXO A

Instrumento de Recolección de Datos



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Occidentales “Ezequiel Zamora”
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado**

Estimado Encuestado:

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el Trabajo de Grado Titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FACILITADORES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO FORMACION SOCIALISTA MATIAS SALAZAR”**.

La precitada investigación se realiza de manera cuantitativa de nivel descriptivo de campo, como requisito indispensable para obtener el título de **Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General**; en el área de Postgrado de la UNELLEZ, motivado a ello, se requiere su mayor sinceridad y objetividad al responder cada afirmación.

Cabe destacar, que la información obtenida será tratada confidencialmente solo con fines educativos, de allí pues que el cuestionario es anónimo, por favor **no lo identifique**, y responda todas y cada una de las afirmaciones del presente instrumento.

Instrucciones:

A continuación se señalan las siguientes observaciones:

- El instrumento consta de treinta (30) items de alternativas dicotómicas.
- Por favor lea cuidadosamente cada items antes de responder.
- Marque con una equis (X) la respuesta de su preferencia.
- Marque sólo una alternativa por cada items.

Muchas Gracias...

Autora: Lcda. Vanessa Zuleyka Díaz García

Estrategias Gerenciales Motivacionales en el Desempeño Laboral de los Facilitadores ante el Cambio Organizacional del Centro Formación Socialista Matías Salazar

Items		Alternativas				
No	Descripción	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Considera usted que la Coordinación del CFS logra que el trabajo fluya organizadamente para la consecución de los objetivos de la Institución?					
2	¿Considera usted que los cambios en la organización del CFS son necesarios para el óptimo funcionamiento?					
3	¿Considera usted que la Coordinación apoya a los facilitadores en su gestión laboral?					
4	La Coordinación muestra interés en que todas las actividades planificadas por los facilitadores se cumplan?					
5	¿La Coordinación del CFS elaboraba el plan de acción (según metas y objetivos) con la participación de los (as) facilitadores (as)?					
6	¿La Coordinación orienta las funciones docentes de los facilitadores(as)?					
7	¿La Coordinación del CFS evalúa el desempeño docente de los facilitadores(as)?					
8	¿La Coordinación del CFS toma las medidas en función a los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño laboral?					
9	¿La Coordinación del CFS realiza círculos de trabajo para la toma de decisiones con apoyo y participación de los (as) facilitadores (as)?					
10	¿Al culminar las horas de cursos los facilitadores son reunidos para el abordaje de las debilidades presentadas durante la ejecución académica?					
11	¿Al término de las horas de cursos los facilitadores son convocados para el realce de las fortalezas encontradas?					
12	¿La Coordinación del CFS comunica la toma de decisiones en el tiempo previsto?					
13	¿Considera usted, que la Coordinación propicia la discusión para la resolución de conflictos?					
14	¿La Coordinación propicia la responsabilidad en la toma de decisiones de los (as) facilitadores (as) en el tiempo previsto?					
15	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS logra que el trabajo dentro y fuera de la Institución se realice con sentido de corresponsabilidad?					

Items		Alternativas				
No	Descripción	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
16	¿Considera usted, que la Coordinación reconoce el trabajo efectivo del facilitador(a)?					
17	¿Participa las y los facilitadores en las actividades planificadas por la Coordinación en el CFS?					
18	¿Considera usted, que la Coordinación propicia un adecuado ambiente de satisfacción laboral?					
19	¿Considera usted, que la contratación de las y los facilitadores no debe exceder de 246 horas-curso?					
20	¿Considera usted, que después de los 246 horas curso de contratación las y los facilitadores deben pasar a ser titulares del cargo?					
21	¿Considera usted, que las y los facilitadores contratados deben gozar de los mismos beneficios económicos que los titulares?					
22	¿Las y los facilitadores al inicio del contrato reciben cursos de capacitación?					
23	¿Los cursos de capacitación dictados a las y los facilitadores son dados por personal calificado del Ministerio al cual pertenece?					
24	¿Considera usted, que las y los facilitadores deben ser cambiados de acuerdo al criterio de la Coordinación?					
25	¿Cree usted, que la deserción de los participantes se deba a los constantes cambios de los facilitadores del CFS?					
26	¿Considera usted que la Coordinación del CFS propicia relaciones idóneas con los Consejos Comunales para la inclusión de los jóvenes desocupados a los cursos realizados?					
27	¿La Coordinación dentro de su organización realiza cursos direccionados a los jóvenes desocupados para insertarlos en el campo laboral?					
28	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS realiza censo de los jóvenes desocupados en conjunto con el Consejo Comunal?					
29	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS planifica las horas cursos de acuerdo a los resultados obtenidos del censo realizado a la comunidad?					
30	¿Considera usted, que la Coordinación del CFS ejecuta las actividades de las horas cursos de acuerdo a la planificación establecida?					

ANEXO B

CONSTANCIA DE VALIDACION DE EXPERTOS

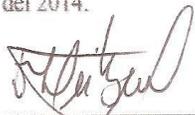


República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Nacional Experimental de los Llanos
 Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ
 Coordinación Área de Postgrado

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc Daniel Iribarne, titular de la cédula de identidad N° V-2.561.545, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de treinta (30) ítems, del trabajo de grado titulado "Estrategias gerenciales motivacionales en el desempeño laboral de los facilitadores ante el cambio organizacional del centro formación socialista Matías Salazar", cuyo autora es la ciudadana lceda. **Vanessa Diaz** titular de la cédula de identidad N° 10988750, aspirante al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada en Tinaquillo a los **veinticinco (25)** días del mes de Junio del 2014.

Firma: 

Cédula y teléfono: CI-2561.545 TEL 0424-4291004



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Nacional Experimental de los Llanos
 Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ
 Coordinación Área de Postgrado

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. Vanessa E. Guzmán N., titular de la cédula de identidad N° 17890068, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de treinta (30) ítems, del trabajo de grado titulado "Estrategias gerenciales motivacionales en el desempeño laboral de los facilitadores ante el cambio organizacional del centro formación socialista Matías Salazar", cuyo autora es la ciudadana lda. **Vanessa Diaz** titular de la cédula de identidad N° **10988750**, aspirante al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada en Tinaquillo a los **veinticinco (25)** días del mes de Junio del 2014.

Firma:



Cédula y teléfono: 17890068 0412 4978705



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ
Coordinación Área de Postgrado

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. José Noguera, titular de la cédula de identidad N° 35718490, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de treinta (30) ítems, del trabajo de grado titulado "Estrategias gerenciales motivacionales en el desempeño laboral de los facilitadores ante el cambio organizacional del centro formación socialista Matías Salazar", cuyo autora es la ciudadana lcta. Vanessa Diaz titular de la cédula de identidad N° 10988750, aspirante al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada en Tinaquillo a los veinticinco (25) días del mes de Junio del 2014.

Firma: 

Cédula y teléfono: V. 3571849 - 0426 8450786.

ANEXO C
CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Items	Facilitadores				
	1	2	3	4	5
1	1	1	1	1	0
2	0	0	0	0	0
3	1	0	0	1	0
4	1	1	0	1	1
5	0	1	0	0	0
6	0	0	1	1	0
7	0	1	0	1	0
8	0	1	0	1	0
9	1	1	0	1	0
10	0	1	0	0	0
11	0	0	0	0	0
12	0	0	1	1	0
13	0	0	0	1	0
14	1	0	0	1	0
15	1	1	1	1	0
16	0	0	1	0	0
17	0	1	0	1	0
18	0	0	0	0	0
19	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1
23	1	0	0	0	0
24	0	1	0	0	0
25	1	1	0	0	1
26	0	1	0	0	0
27	1	0	1	0	0
28	1	1	1	0	1
29	0	0	0	1	0
30	1	1	1	0	0

Leyenda: Si = 1 ; No = 0.

Opciones				Total
Si	%	No	%	
4	80	1	20	4
0	0	5	100	0
2	40	3	60	2
4	80	1	20	4
1	20	4	80	1
2	40	3	60	2
2	40	3	60	2
2	40	3	60	2
3	60	2	40	3
1	20	4	80	1
0	0	5	100	0
2	40	3	60	2
1	20	4	80	1
2	40	3	60	2
4	80	1	20	4
1	20	4	80	1
2	40	3	60	2
0	0	5	100	0
5	100	0	0	5
5	100	0	0	5
5	100	0	0	5
5	100	0	0	5
1	20	4	80	1
1	20	4	80	1
3	60	2	40	3
1	20	4	80	1
2	40	3	60	2
4	80	1	20	4
1	20	4	80	1
3	60	2	40	3

Varianza= 2,493103448

p		q		p · q	
4	/5	1	/5	4	/25
0	/5	5	/5	0	/25
2	/5	3	/5	6	/25
4	/5	1	/5	4	/25
1	/5	4	/5	4	/25
2	/5	3	/5	6	/25
2	/5	3	/5	6	/25
2	/5	3	/5	6	/25
3	/5	2	/5	6	/25
1	/5	4	/5	4	/25
0	/5	5	/5	0	/25
2	/5	3	/5	6	/25
1	/5	4	/5	4	/25
2	/5	3	/5	6	/25
4	/5	1	/5	4	/25
1	/5	4	/5	4	/25
2	/5	3	/5	6	/25
0	/5	5	/5	0	/25
5	/5	0	/5	0	/25
5	/5	0	/5	0	/25
5	/5	0	/5	0	/25
5	/5	0	/5	0	/25
1	/5	4	/5	4	/25
1	/5	4	/5	4	/25
3	/5	2	/5	6	/25
1	/5	4	/5	4	/25
2	/5	3	/5	6	/25
4	/5	1	/5	4	/25
1	/5	4	/5	4	/25
3	/5	2	/5	6	/25

Sumatoria de p.q = 4,56

R = 0,86

ANEXO D
VALORACION DE LA PROPUESTA



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

Estimado Experto:

Usted ha sido seleccionado como experto para la validación del presente instrumento relacionado con la **APLICACIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FACILITADORES DEL CENTRO DE FORMACIÓN SOCIALISTA MATÍAS SALAZAR.**

Su propósito es obtener la aprobación respectiva para lograr el sustento y llevar a cabo el uso del modelo propuesto en la organización estudiada como parte final de la elaboración del trabajo de grado como requisito para obtener el título de Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General.

En este sentido, se le adjunta el instrumento para tal fin.

Gracias por su Colaboración

Autora: Lcda. Vanessa Díaz
C.I: 10.988.750



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACION DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION**

FORMULARIO PARA VALIDAR LA APLICACIÓN DEL MODELO

Nombres y Apellidos:		Fecha:			
Título:					
Experto en el área de:					
Objetivo: Valorar la aplicabilidad del modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar.					
Actividad	MB (5) 100%	B (4) 75%	R (3) 50%	M (2) 25%	MM (1) 0%
1.-¿Cree usted que la Teoría propuesta en el Modelo Estratégico representan adecuadamente al CFS Matías Salazar?					
2.- ¿Según su opinión, el Modelo Estratégico apoyará los objetivos del CFS Matías Salazar?					
3.-¿La estrategia adoptada para llevar a cabo el Plan Estratégico propuesto, es la mas idónea para ser aplicada en el CFS Matías Salazar??					
4.-¿Cómo califica las tácticas establecidas en el Plan Estratégico propuesto, en función de la motivación de los facilitadores del CFS Matías Salazar?					
5.-¿El modelo estratégico elaborado, fortalecer la gestión formativa en el CFS Matías Salazar?.					

Observaciones: _____

Firma y Cédula



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACION DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION**

FORMULARIO PARA VALIDAR LA APLICACIÓN DEL MODELO

Nombres y Apellidos:		Fecha:			
Título:					
Experto en el área de:					
Objetivo: Valorar la aplicabilidad del modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar.					
Actividad	MB (5) 100%	B (4) 75%	R (3) 50%	M (2) 25%	MM (1) 0%
1.-¿Cree usted que la Teoría propuesta en el Modelo Estratégico representan adecuadamente al CFS Matías Salazar?					
2.- ¿Según su opinión, el Modelo Estratégico apoyará los objetivos del CFS Matías Salazar?					
3.-¿La estrategia adoptada para llevar a cabo el Plan Estratégico propuesto, es la mas idónea para ser aplicada en el CFS Matías Salazar??					
4.-¿Cómo califica las tácticas establecidas en el Plan Estratégico propuesto, en función de la motivación de los facilitadores del CFS Matías Salazar?					
5.-¿El modelo estratégico elaborado, fortalecer la gestión formativa en el CFS Matías Salazar?.					

Observaciones: _____

Firma y Cédula



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

FORMULARIO PARA VALIDAR LA APLICACIÓN DEL MODELO

Nombres y Apellidos:		Fecha:			
Título:					
Experto en el área de:					
Objetivo: Valorar la aplicabilidad del modelo estratégico para optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional de los facilitadores del Centro de Formación Socialista Matías Salazar.					
Actividad	MB (5) 100%	B (4) 75%	R (3) 50%	M (2) 25%	MM (1) 0%
1.-¿Cree usted que la Teoría propuesta en el Modelo Estratégico representan adecuadamente al CFS Matías Salazar?					
2.- ¿Según su opinión, el Modelo Estratégico apoyará los objetivos del CFS Matías Salazar?					
3.-¿La estrategia adoptada para llevar a cabo el Plan Estratégico propuesto, es la mas idónea para ser aplicada en el CFS Matías Salazar??					
4.-¿Cómo califica las tácticas establecidas en el Plan Estratégico propuesto, en función de la motivación de los facilitadores del CFS Matías Salazar?					
5.-¿El modelo estratégico elaborado, fortalecer la gestión formativa en el CFS Matías Salazar?.					

Observaciones: _____

Firma y Cédula

ANEXO E
OFICIOS, DOCUMENTOS VARIOS
Y EVIDENCIAS

Tinaquillo, 08/04/2014

Atención:

Lcda. Vanessa Díaz.

Reciba un cordial saludos Bolivariano y de Revolución desde esta, nuestra cada día mas consolidada trinchera INCES, dentro de la cual tenemos un papel histórico en la transformación de conciencias y cambio de paradigmas de nuestro pueblo.

Por medio de la presente aceptamos su solicitud referente a la aplicación del instrumento de recolección de datos a los Facilitadores de nuestra Institución.

Estos datos serán utilizados en el trabajo de grado titulado Estrategias Gerenciales Motivacionales en el Desempeño Laboral de los Facilitadores ante el cambio Organizacional del Centro de Formación Socialista Matias Salazar.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

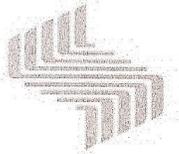

L.CDA. YANETSI JUAREZ
JEFE DEL CFS "MATIAS SALAZAR"




Centro de Formación Socialista " Matias Salazar", Dirección: calle Colina entre Miranda y Carabobo Tinaquillo Estado Cojedes
Teléfono: 0258-7662591



Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos
Industriales
Coordinación de Área de Postgrado

La Universidad que siembra

Tinaquillo 31-03-2014

Lcda. Yanetsi Juárez
Coordinadora del CFS Matías Salazar

Reciba usted mi saludo y felicitaciones por la labor realizada ante tan digno despacho en pro de los jóvenes del Municipio Tinaquillo.

Por medio de la presente le expongo mi necesidad, soy estudiante de *Magister Scientiarum en Administración* mención *Gerencia General* de la UNELLEZ en San Carlos, estoy realizando mi Trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FACILITADORES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO FORMACIÓN SOCIALISTA MATIAS SALAZAR.**

En tal sentido le solicito me permita aplicar el Instrumento de Recolección de datos a los facilitadores que laboran en tan digna Institución y de la cual usted acertadamente coordina, dicho instrumento me permitirá tener una información confiable sobre el tópico investigado, el mismo es de carácter anónimo.

Apelo a sus buenos oficios en la petición ante realizada y esperando de usted una pronta y positiva respuesta.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

Lcda. Vanessa Díaz
10988750

Lcda. Vanessa Díaz
RIF.: V - 10988750 - 6
Administradora





Fotos de la aplicación del instrumento de recolección de datos





Aplicación del Taller N° 01



Aplicación del Taller N° 02



Aplicación del Taller N° 03