



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



LINEAS AXIOLÓGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACIÓN DE
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DE
IPOSTEL SEDE VALENCIA

Autora: Lcda. Yerly Cáceres
Tutor (A): Msc. Freddy Carrasquero

Bárbula, Julio de 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



LINEAS AXIOLOGICAS GERENCIALES
PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
DE IPOSTEL SEDE VALENCIA

Autora: Lcda. Yerly Cáceres
C.I V.16.241.134

Trabajo Especial de grado
presentado ante la Dirección de
Postgrado de la Facultad de
Ciencias de la Educación de la
Universidad de Carabobo para optar
al título de Magister en Gerencia
Avanzada de la

Bárbula, Julio de 2019



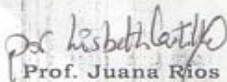
MAESTRIA

ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación** en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **LÍNEAS AXIOLÓGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE IPOSTEL SEDE VALENCIA**, Presentado por la ciudadana **YERLY CACERES**, cédula de identidad N° **16.241.134**, elaborado bajo la dirección del Tutor Prof. Freddy Carrasquero, cédula de identidad N° **15.088.647**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los Veintitres (23) días del mes de Noviembre de dos mil dieciocho

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
Gerencia Avanzada en Educación


Prof. Juana Ríos
Coordinadora del Programa



... *La Universidad Efectiva*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente en la presente fecha quien suscribe **Msc. Freddy Carrasquero**, titular de la cédula de identidad N° V.- **15.088.647**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado titulado: **LINEAS AXIOLÓGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DE IPOSTEL VALENCIA**, presentado por la **Licenciada Yerly Cáceres**, titular de la cédula de identidad N° V.- **16.241.134**, para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne. Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 04 días del mes de Mayo del año 2019.

Msc. Freddy Carrasquero
Tutor del Trabajo Especial de Grado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Lic. Yerly Cáceres **Cédula de Identidad:** V- 16.241.134
Tutor (a): Msc Freddy Carrasquero **Cédula de Identidad:** V-15.088.647
Correo Electrónico del Participante: yerlycaceres123@gmail.com
Título Tentativo del Trabajo: **LINEAS AXIOLOGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DE IPOSTEL SEDE VALENCIA** **Línea de Investigación:** Líneas, Axiología, Gerencia, Alto desempeño

| Sesión | Fecha | Hora | Asunto Tratado | Observación |
|---------------|--------------|-------------|--|------------------------------------|
| 1 | Abril 2017 | 11:00 am | Abordaje, planteamiento y revisión bibliográfica. | Continuar revisión literaria |
| 2 | Mayo 2017 | 10:30 am | Revisión del Capítulo I | |
| 3 | Junio 2017 | 11:00 am | Revisión del Capítulo II | |
| 4 | Octubre 2017 | 10:00 am | Revisión del Capítulo III | |
| 5 | Enero 2018 | 11:00 am | Ajuste del título | |
| 6 | Marzo 2018 | 10:00 am | Discusión de las Variables, Dimensiones e Indicadores para la elaboración del cuestionario | |
| 7 | Diciembre | 9:00 am | Socialización del Proyecto | |

| | | | | |
|-----------|--------------|----------|---|-------------|
| | 2018 | | | |
| 8 | Enero 2019 | 11:45 am | Revisión del Cuestionario por los especialistas | Sugerencias |
| 9 | Febrero 2019 | 10:30 am | Aplicación del Cuestionario | |
| 10 | Marzo 2019 | 11:00 am | Revisión del Capítulo IV | |
| 11 | Abril 2019 | 9:00 am | Revisión del Capítulo V | |
| 12 | Mayo 2019 | 12:00 am | Discusión y observaciones del tutor. | |

Título Definitivo del Trabajo: “Líneas Axiológico Gerenciales para la Formación de Equipos de Alto Desempeño. Caso: Ipostel Sede Valencia”

Comentarios finales acerca de la Investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación arriba mencionado.



Tutor: Msc. Freddy Carrasquero
C.I: V-15.088.647

Participante: Yerly C. Cáceres R
C.I: V-16.241.134



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “Líneas Axiológicas para la formación de equipo de Alto Desempeño de Ipostel Sede Valencia”, presentado por la ciudadana Yerly Carlina Cáceres Rodríguez, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

| NOMBRE | APELLIDO | C.I. | FIRMA |
|--------|----------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |

Bárbula, Julio del 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen por iluminarme día a día el mejor camino para transitar y permitirme ver la luz del sol en cada amanecer.

A mi Madre Ramona del Carmen Rodríguez, por ser mi pilar fundamental en mi vida y apoyarme en todo momento.

A la memoria de una persona muy especial que aunque ya no está viva, su recuerdo continúa más vigentes que nunca en mi memoria y en mi corazón, a ese ángel, Abuela Carmen Rodríguez.

Yerly Carlina Cáceres Rodríguez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por guiar siempre mis pasos.

*A la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la
Educación, Dirección de Postgrado.*

*Al Msc. Freddy Carrasquero, tutor de la presente
investigación, por su valiosa guía y orientación, durante la
elaboración de este Trabajo Especial de Grado.*

*A la Dra. Yanett Polanco por tener paciencia conmigo, por sus
consejos, guía y apoyo incondicional.*

*A Ipostel por brindarme confianza para la realización de este
proyecto.*

A todos Mil Gracias.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LINEAS AXIOLÓGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACION DE
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DE
IPOSTEL SEDE VALENCIA**

Autora: Lcda. Yerly Cáceres
Tutor: Msc. Freddy Carrasquero
Fecha año: 2019

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación se fundamentó en proponer Líneas Axiológicas gerenciales para la formación de equipo de alto desempeño en IPOSTEL SEDE VALENCIA. Del Estado Carabobo. La investigación estará enmarcada en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación campo y documental y se desarrolló en tres fases: Diagnóstico I, Factibilidad II, Diseño de la propuesta III, para satisfacer las necesidades de la organización. La población quedó conformada por 05 informantes. En su desarrollo se recopiló la información necesaria para el diagnóstico situacional mediante la técnica de encuesta a través de un cuestionario estructurado, dirigidos a los firmantes base de la organización (Coordinador de estado, Coordinador Comercial, Gerente de Apoyo Logístico, Gerente de Operaciones y supervisores). La técnica de recolección de datos cuantitativa utilizada fue la encuesta, el instrumento aplicado fue un cuestionario cerrado tipo escala de likert con alternativas de respuestas policotómicas (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca). La validación y la confiabilidad, se determinaron por el coeficiente Alfa de Crombach, quedando 0,98. Los resultados obtenidos constituyeron los insumos fundamentales que permitieron construir la propuesta constituida por: Presupuesto Epistemológicos, Gnoseológicos, Ontológicos, Axiológicos y Teleológicos, accionados por unas Líneas Axiológicas Gerenciales para la Planificación, Organización, Recursos Humanos, Dirección, y Control para la Formación de Equipo de Alto Desempeño de Ipostel Sede Valencia que puedan asumir los retos que impone la complejidad en un marco organizacional.

Descriptor: Líneas, Axiología, Gerencia, Equipos de Alto desempeño

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

Subtemática: Equipo de Alto Desempeño.

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria de la UC: Educación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LINEAS AXIOLOGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACION DE
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DE
IPOSTEL SEDE VALENCIA**

Autora: Lcda. Yerly Cáceres
Tutor: Msc. Freddy Carrasquero
Fecha año: 2019

SUMMARY

The main objective of this research was based on proposing Management Axiological Lines for the formation of a high performance team at IPOSTEL SEDE VALENCIA. Of the State Carabobo. The research will be framed in the feasible project modality, supported by field and documentary research and developed in three phases: Diagnosis I, Feasibility II, Design of the proposal III, to meet the needs of the organization. The population was made up of 05 informants. In its development, the information necessary for the situational diagnosis was collected through the survey technique through a structured questionnaire, addressed to the base signatories of the organization (State Coordinator, Commercial Coordinator, Logistics Support Manager, Operations Manager and supervisors). The quantitative data collection technique used was the survey, the applied instrument was a closed questionnaire likert scale with alternatives of polycotomic responses (always, almost always, almost never and never). Validation and reliability were determined by the Crombach's Alpha coefficient, leaving 0.98. The results obtained constituted the fundamental inputs that allowed to build the proposal constituted by: Epistemological, Gnoseological, Ontological, Axiological and Teleological Budget, driven by some Management Axiological Lines for the planning, organization, human resources, direction, and control for team formation of high performance of Ipostel Headquarters Valencia that can assume the challenges imposed by complexity in an organizational framework.

Descriptors: Lines, Axiology, Management, High Performance Teams

Research Line: Educational Management, Management and Work.

Theme: Direction in Educational Organizations.

Subthematic: High Performance Team.

Priority Area of the FACE: Educational Management

Priority Area of the UC: Education

INDICE GENERAL

| | Pág |
|---|-------------|
| ACTA DE APROBACION DEL PROYECTO..... | iii |
| AVAL DEL TUTOR..... | iv |
| INFORME DE ACTIVIDADES..... | vi |
| VEREDICTO..... | vii |
| DEDICATORIA..... | viii |
| AGRADECIMIENTO..... | ix |
| RESUMEN..... | x |
| ABSTRACTO..... | xii |
| LISTA DE TABLAS | xvi |
| LISTA DE GRAFICOS..... | xvii |
| | |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| | |
| CAPITULO I | |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | |
| Develando la problemática de estudio..... | 3 |
| Objetivos de la investigación..... | 5 |
| Justificación de la Investigación..... | 7 |
| | |
| CAPITULO II | |
| MARCO TEORICO | |
| Antecedentes de la Investigación..... | 13 |
| Bases Teóricas..... | 28 |
| Bases Conceptuales..... | 69 |

| | |
|---|----|
| Bases Legales..... | 73 |
| CAPITULO III | |
| ANDAMIAJE METODOLOGICO | |
| Tipo de investigación..... | 74 |
| Diseño de la Investigación..... | 75 |
| Fases de la Investigación..... | 77 |
| Población..... | 77 |
| Técnica de Recolección de Datos e Instrumento..... | 78 |
| Validez y Confiabilidad. | 80 |
| | |
| CAPITULO IV | |
| | |
| Presentación, Análisis e interpretación de los Resultados..... | 86 |
| | |
| CAPITULO V | |
| LINEAS AXIOLOGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACION DE EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO IPOSTEL SEDE VALENCIA | |
| Presupuesto Filosófico para una Gerencia Axiológica..... | 87 |
| Presupuesto Epistemológico..... | 88 |
| Presupuesto Gnoseológico..... | 88 |
| Presupuesto Ontológico..... | 88 |
| Presupuesto Axiológico..... | 88 |
| Presupuesto Teológico..... | 89 |
| Ejes Heurísticos..... | 89 |
| Líneas Axiológicas para la Planificación..... | 89 |
| La Planificación Organizativa..... | 90 |
| Líneas Axiológicas para los Recursos Humanos..... | 90 |

| | |
|---|------------|
| Líneas Axiológicas para la Dirección..... | 91 |
| Líneas Axiológicas para el Control..... | 92 |
| Reflexiones Finales..... | 94 |
| Bibliográfica..... | 98 |
| Anexos..... | 105 |

LISTA DE TABLAS

| Tabla N° | | Pág. |
|-----------------|--------------------------------------|-------------|
| 1 | Rango y Confiabilidad..... | 85 |
| 2 | Operacionalizacion de Variables..... | 87 |

LISTA DE GRAFICOS

| GRAFICO N° | Pág. |
|-------------------|-------------|
| 1 | 85 |
| 2 | 88 |

INTRODUCCION

En la actualidad, la sociedad a escala mundial donde atraviesa por una crisis de valores, en particular de valores morales y éticos, evidencia de ello se ve a diario por los medios de comunicación social: televisión, radio, e impresos; casi ninguna sociedad queda exenta de esta problemática. Las instituciones públicas no se escapan y en muchos casos son el reflejo de las sociedades en las que la crisis se acentúa.

En referencia a la administración pública en cuanto a su estructura orgánica, atraviesa momentos complejos y de confusión, la ciudadanía interpela los procedimientos burocráticos de la administración, la corrupción que está creciendo aceleradamente y es lamentable que las administraciones públicas atraviesen este deterioro.

Como en toda institución organizativa en especial las de servicio al cliente se suscitan una serie de problemas relacionados con el actuar ético y moral de sus miembros en IPOSTEL Sede Valencia del Estado Carabobo, también se encuentran presentes estos tipos de problemas por ello en el presente estudio se proponen líneas axiológicas para la formación de equipo de alto desempeño Ipostel Sede Valencia para ello se diseñó el presente estudio se conformó por cinco capítulos: Capítulo I: El Problema, donde se plantea la situación que se estudia, objetivos de la investigación, general y específicos y la justificación.

El capítulo II es el Marco teórico, se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y el basamento legal que representan el fundamento referencial del estudio.

Capítulo III marco metodológico que viene a ser la metodología utilizada, finalmente las referencias bibliográficas.

Capítulo IV se procede a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, así como su

contrastación con las teorías que sustentan la presente investigación para así abordar a las conclusiones del diagnóstico.

Capítulo V Contiene el diseño de la propuesta de las Líneas Axiológicas Gerenciales para la formación de equipo de alto desempeño de Ipostel Sede Valencia.

Por último la bibliografía referencial, así como los anexos.

CAPÍTULO I

DEVELANDO LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO

Las organizaciones actuales se encuentran inmersas en un mundo cada vez más competitivo, encontrándose ante nuevos retos que le exigen la modificación de muchos de sus planteamientos de forma drástica, ante esta evolución apresurada el sistema deja a un lado situaciones cotidianas relacionadas con el capital humano olvidando la importancia de este y centrándose únicamente en alcanzar metas a corto y largo plazo.

Por ende, es necesario tomar en cuenta que el ámbito organizacional esta integrado por diversos factores que coexisten entre sí, el más importante de todos ellos es el factor humano, debido a que del funcionamiento de este depende el desarrollo de la misma. En este sentido, Madrigal (2009), define la habilidad como “Talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; se considera que las habilidades de un trabajador se miden en función de su capacidad y aptitud. (p. 491)

Cabe señalar que toda organización debe mantener en constante equilibrio cada uno de sus elementos, como pilar fundamental para su sostenibilidad, por consiguiente, el gerente como figura central de los procesos de planificación, desarrollo y ejecución requiere desplegar ejecutar Líneas Axiológicas que no solo logren motivar y aumentar el rendimiento del personal a su cargo sino que también estas lleven al cumplimiento de las competencias en síntesis, estas en combinación con el buen desarrollo del capital humano permiten el mejoramiento del desempeño laboral al promover concretando conocimientos y comportamientos requeridos por el ocupante de un puesto para obtener logros significativos de su labor.

Al respecto, Alles (2010) refiere que: “Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de trabajo ocupado en la

organización” (p.126), siendo éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso. De lo planteado, puede inferirse que las competencias gerenciales engloban no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también comportamientos toma de decisiones, transmisión de información, entre otros aspectos necesarios para el desempeño de una ocupación en pro del mejoramiento continuo y la innovación.

En este contexto, se hace fundamental el manejo de Líneas Gerenciales en pro de la mejora organizacional tomando en cuenta dos vertientes una el Gerente es el agente catalizador de las situaciones que se desarrollan en su entorno y a su vez se encarga de aplicar de forma eficaz y eficiente cada una de las estrategias que pueda generar grupos de alto desempeño como segunda vertiente aparece el capital humano el cual amerita ser motivado y orientado bajo las líneas que se consideren idóneas para conseguir una mejora de la productividad.

En relación con lo anterior, Chiavenato (2014), destaca que las estrategias gerenciales se refieren “al comportamiento de la organización como un todo integrado es holística, sistemática, medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa”. (p.454). Es decir, una postura que amerita una armonía generalizada y por ende la sincronía entre los elementos que la constituyen.

Bajo esta perspectiva, se hace evidente que Instituciones como IPOSTEL, a pesar de dedicarse a ofrecer un servicio de suma importancia y de encontrarse en contacto directo con el público, manifiesta fallas organizacionales donde la principal afección es el desarrollo del capital humano, el personal no está enfocado a mostrar interés por las necesidades y aspiraciones de las personas que laboran allí. La situación económica el deterioro social que se afronta actualmente podrían sugerirse como punto de quiebre y causante de estas dificultades, las problemáticas son internas, modelo de esta manifestación es IPOSTEL Sede Valencia, la misma es una organización constituida por trabajadores que tienen la misión de proveer

servicios postales de igual manera la empresa espera de sus trabajadores el buen uso de los valores, la búsqueda del crecimiento personal y la alta productividad.

Sin embargo, es necesario enfatizar, que el cambio acelerado de la sociedad actual y la alta demanda que se genera dentro de las oficinas gubernamentales llevan en algunos casos como este a la pérdida de la visión de la organización, haciendo que las buenas costumbres no se conviertan en lo primordial se observa que en las oficinas de IPOSTEL Sede Valencia, donde los gerentes no describen las actividades oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo por lo que el desempeño de sus trabajadores no es el más eficiente, justamente porque la dinámica propia de la organización no permiten compartir sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo.

De igual modo, la Institución presenta una situación notable en referencia a la participación y el mejoramiento de los objetivos propuestos ya que suelen ser precarios aunado a los equipos de trabajo no están integrados debido a que los gerentes no muestran interés por lograr que se materialicen las actividades Institucionales.

Es por ello y como medida para rescatar los valores corporativos que se proponen la implementación de líneas gerenciales en un equipo de alto desempeño, con el fin de incentivar y re direccionar las metas de quienes laboran dentro de esta sede de IPOSTEL, para garantizar el correcto funcionamiento de las labores individuales en última instancia fortalecer la institucionalidad del Estado y general paulatinamente una cultura de gerencia de los recursos públicos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer Líneas Axiológicas para la formación de equipo de alto desempeño en IPOSTEL Sede Valencia del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el conocimiento que presentan los equipos de alto desempeño en la sede de IPOSTEL

Determinar la factibilidad técnica, operativa y económica del proyecto en la sede de IPOSTEL

Diseñar líneas axiológicas para la formación de equipo de alto desempeño en IPOSTEL Valencia del Estado Carabobo

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente los esquemas de funcionamiento administrativo de las organizaciones se ven afectados por diversas situaciones de tipo tecnológico, social, político, económico, cultural y sobre todo en el ámbito administrativo, lo cual exige que estos sean más flexibles y eficaces en los procesos, además exige desarrollar una perspectiva más abierta hacia el cambio constante del entorno y que afecta a la organización de manera directa o indirecta. Además, uno de los mayores tropiezos que se suelen encontrar en las organizaciones tiene su origen en el diseño organizacional. Todas estas variables, dan como resultado la pérdida de valores organizacionales que disminuyen el desempeño de los trabajadores.

En el caso de IPOSTEL, el grupo de trabajadores se ve envuelto en una disyuntiva, entre mantener la imagen corporativa de la organización a través de los valores y responder de forma inmediata a la demanda que se presenta diariamente. En base a lo anterior, se busca prevenir la falta de compromiso de los colaboradores, desordenes en los procesos, fallas de comunicación, falta de sentido de pertenencia y pueda responder satisfactoriamente con las exigencias de la empresa, que contenga los propósitos claros de: misión visión, objetivos, estrategias

corporativas, valores y principios. Por consiguiente, es necesario reconocer a la gestión administrativa como un tema de gran escala para la organización.

La implementación de la propuesta es importante porque el equipo va a desarrollar sus habilidades, capacidades y competencias especiales trabajando en equipo con objetivos comunes logrando unos resultados extraordinarios, aportando creatividad, iniciativa, logros, valores y coordinación por encima del resto de la Institución.

La finalidad de esta investigación será de gran importancia para la gestión pública, específicamente IPOSTEL sede Valencia, ya que tendrá una visión actual en el desempeño administrativo, que facilite la ejecución de sus funciones para una mejora en el manejo, definición a desempeñar en un futuro, lográndose así y proponiéndose metas definidas para alcanzar a largo plazo, llevando consigo de la mano todos los procesos necesarios en su mejora continua y que al final pueda representar su misión y visión como organismo constituido bajo principios de solidaridad, justicia e igualdad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico referencia un conjunto de ideas generalmente conocidas en una disciplina, su finalidad es revisar la mayor cantidad posible de información sobre el problema que se investiga, permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías ya existentes Arias I. (2012), define el marco teórico como: “Compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. (p.13).

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo una investigación se deben tomar en cuenta referentes teóricos que puedan de alguna forma u otra representar aportes a la misma, guardando reglas metodológicas establecidas, las cuales deben estar fundamentadas en el análisis de trabajos realizados por otros autores en el mismo marco de acción, que puedan servir como antecedentes previos a otras investigaciones.

Márquez (2014), presentó un trabajo de investigación titulado: Empoderamiento como Estrategia Gerencial en la Formación de Equipos de Alto Desempeño en las Escuelas Estadales; Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Este trabajo de investigación tuvo como propósito principal analizar la función del gerente educativo para la implementación del empoderamiento como estrategia gerencial en la formación de equipos de alto desempeño en las escuelas adscritas a la Secretaria de Educación del Municipio Machiques de Perijá del estado Zulia. La investigación se sustentó en los postulados teóricos de Wilson (2005),

Robbins (2005), Randolph (2008), Kinsey (2008), Ramírez (2006), Ángel (2007) y Pares (2006), entre otros. El estudio se tipificó como descriptivo, de campo con un diseño no experimental transaccional descriptivo, el cual contó con una población censal constituida por 98 personas que cumplen funciones docentes, directivas y coordinadores.

En esta investigación se concluyó que en las escuelas objeto de estudio se evidenciaron dificultades para transformar la estructura, el comportamiento y la mente de la organización, afectando la comunicación, la dirección, colaboración y delegación en el proceso de empoderamiento y el trabajo en equipo para alcanzar un alto desempeño, por lo que se recomienda desarrollar interés por la calidad, el espíritu de trabajo en equipo y el asesoramiento mediante estrategias de reflexión sobre la orientación profesional, evaluar actitudes y desarrollar un plan de formación integral.

Se hace necesario mencionar que el empoderamiento consiste en un movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados, con la finalidad de que estos aporten sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentimiento de entusiasmo, propiedad y orgullo; actuando con responsabilidad y colocando los intereses de la organización por encima de todo.

Esta investigación resulta de gran importancia al presente estudio, puesto que la misma aporta elemento de gran interés para la formación de equipos de alto desempeño, donde el gerente educativo representa la base fundamental para tal fin.

Gutiérrez (2015), llevó a cabo un trabajo de investigación titulado: liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas. La investigación tuvo como objetivo general, proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa

“Antonio José de Sucre” ubicada en la Urbanización Popular Antonio José de Sucre Norte, Parroquia Santa Rosa Municipio Valencia, estado Carabobo, dicha investigación se sustentó en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns citado por Ayoub (2011) y la Teoría de camino-meta de Robert House citado por Ayoub (2011). La estructura metodológica de dicha investigación se fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, enmarcado en el paradigma positivista o de enfoque cuantitativo.

La población estuvo integrada por un grupo de (40) docentes, y la muestra estuvo conformada por treinta (30) docentes, para ello, se consideró la técnica muestral de tipo probabilística; fue seleccionada la encuesta como técnica y el instrumento fue un cuestionario con alternativas de respuesta de tipo dicotómicas; dicho instrumento se sometió a la validación a través del juicio de expertos, mientras que la confiabilidad se calculó a través de Kuder Richardson 20, obteniendo como resultado un rango altamente confiable (0,99), presentando los resultados en porcentaje; encontrando que existe en la institución deficiencias en el liderazgo del personal directivo lo que propicia el bajo nivel de compromiso en los miembros del equipo y factores necesarios y específicos de un liderazgo directivo, por consiguiente se determinó que es factible la aplicación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa “Antonio José de Sucre”, para lo cual, se diseñó dicho programa fundamentado en los resultados obtenidos.

La investigación citada apunta a un plan estratégico en la formación de equipos de alto desempeño, su importancia es consolidar procesos de gestión humana como estrategia para fortalecer el desarrollo de la organización y a su vez involucrar a todos los actores en el proceso.

Massaro (2015) presenta un trabajo que lleva por nombre **¿Cómo Define el Aporte de la Gestión del Desempeño la Rentabilidad del Negocio, Empresas de Tecnología de Colombia?**, cuyo objetivo fue analizar lo que se puede aportar desde el capital humano, en relación al aumento de la rentabilidad de la empresa, y de qué manera se puede medir dicho impacto en la economía, de igual manera presentar conceptos claves en materia de desarrollo de recursos humanos, explicando procesos de gestión de personal expuestos desde la perspectiva de los empleados y mandos medios.

Para la recolección de los datos se aplicó la entrevista semi-estructurada a veinte (20) empleados con diferentes cargos en empresas tecnológicas de la información radicadas en Bogotá, Colombia, las observaciones durante las entrevistas y la administración de un Test de Motivación, que incluyen preguntas similares a las de las entrevistas, para cruzar y comparar la información entre unas herramientas y otras de investigación y evaluar consistencias en las opiniones de los entrevistados, así como posibles opiniones contradictorias. La investigación se basó en un estudio descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo.

La investigación anteriormente descrita se toma como antecedente ya que expone claramente al igual que la investigación en curso que la motivación a los empleados influye en su alto rendimiento y esto a su vez genera mayor ingreso y productividad a la empresa, garantizando que cada trabajador cumplirá con sus asignaciones sin problemas.

Por otro lado, se tiene que García (2015), desarrolló un trabajo de investigación titulado: Dimensión Axiológica en el Desarrollo de las Competencias Gerenciales del Personal Directivo en el Instituto Educacional Venezuela. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, de la Universidad de Carabobo. Esta investigación se planteó como propósito general indagar acerca de cómo influye la dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educacional Venezuela, presentó un enfoque cualitativo basado en la método etnográfico, ya que se basó en la interpretación y comprensión para la búsqueda del significado de los valores en las experiencias vividas en la gestión en dicha institución y cómo ello incide en el desarrollo de las habilidades y destrezas que necesita el personal directivo para llevar adelante una gestión exitosa.

La investigación está sustentada en la Teoría de los Valores y la Teoría de las Relaciones Humanas de Paul Watzlawich, Janet Helmick y Don D. Jackson. Asimismo, se enmarcó en un diseño de campo. Para la recolección de la información se utilizó una entrevista semiestructurada y para el análisis de la información se utilizó la técnica de categorización y la triangulación para darle mayor confiabilidad. Las unidades de estudio estuvieron conformadas por tres (03) informantes claves del personal directivo de la institución, para reflexionar de cómo las barreras cognitivas que poseen los directivos de la institución, expresadas en las categorías que surgieron de la cotidianidad estudiada. Como parte de las reflexiones finales, la autora concluyó que estos elementos, son un obstáculo epistemológico para lograr la transposición efectiva de los valores a la gestión efectiva y afectiva.

Este estudio es de gran relevancia para la presente investigación, puesto que promueve cambios axiológicos en las organizaciones, desarrollando habilidades y

destrezas en el personal directivo, a fin de garantizar el éxito de las transformaciones organizacional.

Po otra parte Sánchez (2017), desarrolló un trabajo de investigación titulado: Plan Gerencial Axiológico que Coadyuve a la Formación de Equipo de Alto Desempeño Caso: Unidad Educativa la Honda. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, de la Universidad de Carabobo. Esta investigación, se justifica por cuanto permite acometer los juicios teóricos que sustentan a la Gerencia Axiológica como herramienta fundamental que facilita al personal docente asociarse y participar activamente en el logro de mejores actitudes hacia la institución. De esta forma, la utilidad de la investigación se ubica en servir de apoyo para orientar a los aspectos teóricos dirigidos al desarrollo de la axiología en las Instituciones con énfasis en el sector educativo.

La población objeto de estudio estuvo constituida por 42 docentes, la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico estratificado proporcional quedando constituida por 22 sujetos. La técnica de recolección de datos cuantitativa utilizada fue la encuesta, el instrumento aplicado fue un cuestionario cerrado tipo escala de likert con alternativas de respuestas policotómicas (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca) y la técnica cualitativa fue una entrevista semiestructurada para la evaluación de la propuesta, la validez de contenido se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad del cuestionario se calculó utilizando el Coeficiente Alfa de Crombach, arrojando 0,83 siendo está “muy alta”.

La investigación anteriormente descrita se toma como antecedente ya que expone claramente al igual que la investigación en curso de la importancia que tiene los equipos de alto desempeño en el ámbito laboral para tener productividad a la

empresa, garantizando que cada trabajador cumpla con sus asignaciones sin problemas.

BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas permiten proyectar las distintas ideas y referencias que sostienen el trabajo de investigación, se describen postulados científicos publicados por diversos especialistas; luego de una revisión y recopilación de información, se señalan también los aportes de autores o fuentes y las obras en que se encuentran

Teoría Organizacional

La teoría de las Relaciones Humanas estudia la organización como grupos de personas; es decir hace énfasis en las relaciones humanas entre empleados, delega plena autoridad, autonomía del trabajador, confianza, apertura, dinámica grupal e interpersonal, trae aportes sobre la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo; estos aspectos son criticados duramente por los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización; esto debido a que se considera por primera vez el otro lado de la moneda., considerando una nueva concepción de la naturaleza del ser humano, como lo es el ser social.

Expresa que los seres humanos se comportan en los distintos aspectos de su vida como consecuencia de diversos factores motivaciones, los cuales surgen de las necesidades del sujeto. Así mismo resalta la importancia de las relaciones interpersonales, es así que se considera que de existir dificultades en las relaciones de grupo aumentaría la rotación de personal, existiría una baja moral, habría un

aumento en la fatiga, se reducirían los niveles de desempeño, es decir que en general la comunicación es un factor tan relevante que influye notoriamente en sus actividades tanto personales como laborales.

Teoría de la Finalidad o de las Metas de Locke (1968, 1969)

El autor sostiene que el individuo elige conscientemente sus metas la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985)

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Manejo de las Relaciones y la Comunicación en la Organización

El propósito de las relaciones interpersonales en la organización está orientado al cumplimiento de objetivos y metas empresariales. La confianza y la credibilidad son factores por medio de los cuales esta mediada esta relación y por tanto pueden determinar el estilo de comunicación. En la relación con los jefes, el llamado principio de autoridad podría convertirse en una fuente de conflictos que impactan en la manera como se relaciona el equipo de trabajo entre sí y con los jefes, si esta se mal interpreta a la hora de ser aplicada.

La comunicación entre jefe y empleado debe ser amplia y suficiente, de tal manera que se pueda expresar las expectativas de cada una de las partes permitiendo así que se fortalezca el vínculo. Así mismo es importante considerar que la escucha empática debe ser predominante, puesto que al ponerse en el lugar del otro se intenta ver la realidad desde otro marco de referencia. Peter Drucker (1990) afirma que: “Cada persona debe aprender a hacer dos preguntas fundamentales. La primera: ¿cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quién, ¿cuándo y cómo?; y la segunda: ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de qué manera y cuándo?” Por tanto, la importancia de la comunicación con los miembros de la organización se basa en que facilita que se lleve a cabo las actividades y las necesidades humanas sean satisfechas.

Motivación y Áreas de la Motivación

Koontz, Weihrich y Cannice (2013) indican que las razones humanas se basan en necesidades, que pueden llegar a ser primarias o secundarias, naturalmente las necesidades varían de acuerdo con la intensidad en las personas. La motivación es un término general que se utiliza para dar impulso. Entender el comportamiento humano y la motivación son elementos principales ya que la motivación es el arte de crear condiciones que hagan que los colaboradores se sientan satisfechos y para que busquen desempeñar sus tareas con eficiencia.

Otra definición indica que la motivación es la respuesta de una persona a una necesidad sentida, por tanto, algunos estímulos deben crear la necesidad de responder a este estímulo al generar la respuesta en sí. Varios investigadores proponen teorías y modelos para describir cómo y por qué la gente se motiva.

Se dice que la motivación puede darse en base a una necesidad que se genera de forma espontánea, lo cual se entiende como motivación interna o intrínseca, como también esa necesidad puede ser inducida la cual se refiere a una motivación

externa que surge cuando la persona hace algo no porque le gusta si no por las ventajas que puede recibir por ella.

Por su parte, Judge (2013) define la motivación como: “Proceso que influye en la intensidad y persistencia del esfuerzo que realiza un colaborador para alcanzar las metas establecidas” (p.132), si bien la motivación general se relaciona con el esfuerzo de alcanzar cualquier objetivo, las personas se limitan en base a las metas establecidas por la organización. Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, que se refiere a la cantidad de esfuerzo que se utiliza por parte de cada uno de los colaboradores, sin embargo, es poco probable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño a no ser que el esfuerzo este enfocado a una dirección en la que pueda ayudar a la organización. La motivación tiene una dimensión de persistencia que se refiere al tiempo en que cada individuo o colaborador es capaz de dar todo su esfuerzo, los individuos motivados pueden permanecer en lo suficiente para concluir una tarea y alcanzar el objetivo.

Robbins y Coulter (2011), comenta que la motivación es el impulso que hace que una persona se pueda sentir satisfecha en el lugar donde se encuentra y hace que el colaborador desee seguir con participación y dar de su esfuerzo dentro de la organización. La motivación se presenta y se aplica en todas las áreas de la vida las cuales se describen a continuación:

- Área laboral, una persona satisfecha disfruta y estima lo que hace dentro de la organización
- Área psicológica, que aporta ideas a la explicación de la motivación
- Área cultural, que permite el desarrollo social, humano y cultural de las personas dentro de una organización
- Área social, encuentra con personas las cuales aparte de buscar beneficios económicos, desean superar metas personales y lograr el éxito.

Teorías de la Motivación y Satisfacción Laboral (Abraham Maslow 1943)

Robbins y Coulter (2011) indican que los procesos encargados de hacer que un individuo lleve a cabo una actividad con el fin de alcanzar un objetivo se encuentran condicionado por la intensidad del deseo para satisfacer la necesidad, aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido para alcanzar los objetivos organizacionales ya que se encuentra relacionado con el comportamiento en el trabajo. El elemento esfuerzo se puede determinar como una medida de impulso, pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización.

Por lo tanto, es importante considerar la calidad y la intensidad del esfuerzo, que se necesita para alcanzar los objetivos organizacionales. El enfoque principal es el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales, por lo tanto, en la motivación se localiza implícito que las necesidades que el individuo posea deben de ser compatibles con las que la organización tenga.

Palomo (2011) indica que para estudiar la motivación en el trabajo es importante basarse en el conocimiento de las necesidades de los individuos y de cómo estas pueden influir sobre la conducta, en los años cuarenta y cincuenta se inició un gran avance en el conocimiento de las necesidades humanas y como consecuencia de ello, se comenzaron a entender las reacciones y como se relacionan con las conductas laborales.

Maslow se considera como el primer autor que trata de esquematizar las necesidades humanas en un todo coherente, presenta en su teoría una organización jerárquica de las necesidades humanas, el cual se encuentra en constante expansión, de forma en que las necesidades humanas si tienen influencia sobre el nivel de satisfacción existente en un individuo. De la formulación de la teoría de Maslow se

deduce que el comportamiento de las personas se orienta a la satisfacción de sus necesidades, ya que los intereses hacen una guía para realizar las actividades que les brinden satisfacción.

Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que dan en el ser humano son las fisiológicas, las cuales son las que nos ayudan a sobrevivir. Una vez que las necesidades fisiológicas quedan satisfechas se activa la influencia de las necesidades de seguridad, que se da cuando las personas quieren tener seguro algo.

El tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico son las de afiliación o afecto, que se refiere a las necesidades de pertenencia al grupo y la relación con las demás personas. El cuarto grupo son las necesidades de autoestima, que hace que las personas deseen conocer las posibilidades y valores que tiene de él mismo. Por último, se encuentra la necesidad de autorrealización que busca que la persona sea cada vez más como ella es, sin ningún tipo de influencia o presión social.

La teoría y trabajos de Douglas McGregor, fueron desarrollados en el campo de la dirección y la motivación de los trabajadores, y requiere de la demostración de un esfuerzo continuo para darle importancia al potencial humano, esto con la finalidad de ayudar a la organización a lograr sus objetivos. Desde el punto de vista del autor, tanto las personas como las organizaciones obtienen importantes beneficios a partir del manejo de un ambiente con libertad y flexibilidad, apoyándose de un tipo de supervisión participativa y abierta. A través de las teorías X -Y, Douglas McGregor plantea la diferencia entre los supuestos relativos a la motivación, La teoría X, asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persiguen la organización.

La teoría Y, hace hincapié en el interés intrínseco que las personas poseen en su trabajo y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa. McGregor, concluye que es de suma importancia destacar las dos

suposiciones que se encuentran implícitas en estas teorías las cuales son la satisfacción de las necesidades superiores que cada persona posee, equivale a la motivación que tendrá, es decir mientras más altos niveles de necesidad tenga en el trabajo más satisfacción obtendrá:

La teoría Z o también llamada teoría de la contingencia, desarrollada por Morse y Lorsch (como se citó en Palomo, 2011), según este modelo las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa, esto es debido a que la necesidad importante es lograr obtener un sentido de competencia, demostrar que son mejores para realizar determinadas tareas, cada persona cuenta con dicho estímulo activo por lo que puede ser satisfecho en la mayoría de los trabajadores, siempre es importante recordar de acuerdo a como la necesidad se pueda desarrollar con la intensidad de las necesidades de otras personas como el deseo de poder, independencia, de éxito y de admisión.

La satisfacción mayor en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, derivada de la adecuación entre las características del trabajo, las necesidades de los colaboradores y la organización de la empresa. Por otro lado, la sensación de competencia continua como un estímulo incluso cuando se ha logrado alcanzar el objetivo considerado, pues entonces surge otro y más alto. Otra línea de evolución de la teoría Y de McGregor ha sido la teoría de Ouchi.

Para Ouchi las empresas orientales tradicionales constituyen una adaptación natural a las condiciones de heterogeneidad e individualismo, por el contrario, propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con la empresa lleve a obtener la autoestima a través de los logros de la empresa. La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg citado por Palomo (2011), propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con elementos intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.

Herzberg creía que las actitudes de los sujetos hacia el trabajo establecían el triunfo o el fracaso, por lo realizó investigaciones acerca de lo que apetecen las personas de su trabajo, pidió a sus socios información de escenarios en los que se sintieron extraordinariamente bien o mal en sus responsabilidades, determinó que las repuestas que dieron los individuos cuando se sintieron bien en sus trabajos en una forma explicativa se refirieron a la información de cuando se sintieron mal. Algunas particularidades se relacionan de manera metódica con la satisfacción y otras con la insatisfacción en el trabajo.

Los elementos relacionados con la satisfacción en el trabajo son intrínsecos e incluyen tipos como el logro, reconocimiento y responsabilidad. Cuando las personas tienen sentimiento de bienestar en su trabajo, tienen la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas, por lo contrario, cuando tienen sentimientos de insatisfacción tienen una predisposición a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa y las condiciones laborables. Los elementos que generan satisfacción en el trabajo son autónomos y diferentes de los que conciben insatisfacción. Por lo tanto, los encargados que tratan de excluir los factores que generan insatisfacción en el trabajo pueden fundar conformidad en el territorio de trabajo, pero no necesariamente motivación.

Los factores que generan insatisfacción en el trabajo se designan como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no están insatisfechas, pero tampoco están satisfechas, para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugiere destacar los motivadores, es decir, los factores que aumentan la satisfacción: Los factores de higiene vs factores motivadores, se facilita cuando el autor propone una revisión de su teoría motivación-higiene y respecto a los factores involucrados en la reproducción de satisfacción en el trabajo y los factores que llevan a la insatisfacción. Lo inverso a la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

Los factores de desarrollo o motivación intrínsecos en el trabajo son los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, el compromiso y crecimiento o progreso. los factores que indica que afectan la actitud en el trabajo son los siguientes: remuneración, referente a sueldos, primas y ventajas sociales, dirección y relaciones humanas con los superiores, colegas y colaboradores, política y dirección de la empresa, se refiere a la dirección de la empresa y se incluye la claridad de las estrategias y sistemas de dirección, supervisión técnica, el trabajo mismo, el cual debe ser creativo, desafiante y variado, responsabilidad, trabajo con baja supervisión, formación y desarrollo, la cual es proporcionada por la empresa, promoción, cambio status en la empresa.

El autor basándose en su teoría plantea un sistema que denomina enriquecimiento del trabajo, el cual es un proceso de redefinición del contenido del trabajo, esto con la idea de conseguir un mayor nivel de satisfacción, el cual involucra que los puestos de trabajo se deben plantear de modo que impliquen un mayor reto para cada colaborador, para que pueda desarrollarse en ámbitos de logros, promociones y así poder llegar a un nivel de autorrealización.

El enriquecimiento del trabajo provee a los colaboradores la oportunidad de crecer profesional y psicológicamente. Indica que los pasos que se deben de seguir para lograr el desarrollo de los colaboradores son los descritos a continuación: Los cambios no deben de generar costos elevados para la organización: Tener una convicción bastante clara para poder realizar los cambios en los puestos, Los cambios no deben de generar costos elevados para la organización, Manejar técnicas de generación de ideas para revelar los cambios necesarios, Seleccionar las ideas que afectan los factores motivacionales, evitar las alternativas que se basen en generalidades.

Teoría de Los Valores (Athos y Pascale 2000).

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

- Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. (Tom Peters).
- Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa. (Dolan-García).
- Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas. (Steiner).
- Una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta. (Linbeck).
- Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.

Al menos en cuatro modelos o enfoques gerenciales de los últimos años aparecen los valores como un componente fundamental. El Modelo de las 7s, el de Comportamiento Organizacional, el Enfoque Estratégico y más recientemente, en el de la Dirección por Valores.

El Modelo de las 7s fue formulado por Athos y Pascale, de la firma consultora Mc Kenzie. Su objetivo es facilitar la comprensión de cómo opera una organización y, a partir de esto, identificar cuáles son los aspectos sobre los que debe actuar para lograr los cambios que necesita. Las 7s constituyen lo que los autores consideran como las variables fundamentales del trabajo gerencial en una organización que, en su expresión en inglés, se escriben con “s”. Las tres primeras variables son: estrategia, estructura y 2 sistemas, que se consideran el “hardware” del éxito.

Las cuatro variables restantes constituyen el “software”, que son: estilo, staff (equipo de personas), habilidades (skills) y valores compartidos (shared values) que, en el modelo que presentan estos autores, está en el centro de las restantes variables constituyendo el elemento integrador de todas las demás. Lo presentan como el componente principal porque consideran que toda la organización debe compartir los mismos valores y misiones de trabajo para alcanzar el éxito. “Una organización bien dirigida tiene un propósito que la guía y una escala de valores que todos conocen y practican con orgullo”, afirman Athos y Pascale.

En el “Modelo de Comportamiento Organizacional” se analizan los tres niveles por los que transita el factor humano en una organización que son: el Individuo, el Grupo y el Sistema Organizacional. El individuo constituye el “insumo humano” que, cuando se incorpora a la organización, es portador de: determinados valores y actitudes, habilidades, personalidad, factores de motivación, etc. El individuo se vincula a un grupo a través de la comunicación y, en su interacción con los restantes miembros, recibe la influencia de los demás, del clima laboral, del estilo de liderazgo que predomine, entre otros factores.

El grupo se vincula con el sistema organizacional mediante el liderazgo, ejercido por el jefe del grupo que, a su vez, es influido por la estructura, el diseño de trabajo y ambiente físico, las políticas y prácticas de los recursos humanos, así como por la “cultura organizacional”, uno de cuyos componentes principales son los valores corporativos. En este modelo, los valores están presentes, en los tres niveles, los que trae el individuo, los que se conforman con la interacción en su grupo y, finalmente, los que caracterizan la cultura de la organización. El resultado final de todo este proceso, desde el punto de vista del factor humano se traduce en cuatro indicadores básicos: productividad, satisfacción laboral, rotación del personal, o ausentismo.

En este modelo los valores se identifican como las convicciones básicas de que un modo específico de conducta es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario de comportamiento. Las fuentes de los sistemas de valores con los que “entran” los individuos a la organización están influidos por factores como la cultura nacional, influencia de los padres, maestros y amigos y otras influencias del entorno.

Los tipos de valores pueden ser: teóricos, preferencias por un enfoque racional; económicos, enfatizan lo útil y lo práctico; estéticos, preferencias por las formas y armonía; sociales, preferencias por la gente o las relaciones; políticos, enfatizan logro de poder o influencia; religiosos, se refieren a la interpretación del mundo. Otra forma de clasificación de los valores es en: valores terminales, sus portadores se centran en resultados, metas, logros, reconocimientos. Además, los valores instrumentales, centrados en procesos y comportamientos como honradez, responsabilidad, trabajo en equipo.

Los valores con los que “entra” la gente en una organización se manifiestan en sus comportamientos. Cuando la organización los identifica puede utilizarlos en función de sus objetivos, por ejemplo, alguien en quien prevalezcan valores sociales, pueden ser muy útiles para puestos en los que deben relacionarse con la

gente, aquellos en los que prevalecen valores económicos, pueden ser más útiles en cargos donde tengan que manejarse recursos. Con independencia del tipo de valores que prevalezca en los individuos, la conclusión 3 a la que arriba Robbins y otros autores es que “los valores se aprenden, se puede educar a la gente en valores que son necesarios para una organización”. En resumen, que las organizaciones pueden crear las condiciones para que la gente actúe influido por determinados valores que sean consecuentes con lo que se propone la organización. En esto juegan un papel importante, los sistemas de trabajo, de evaluación del desempeño y de liderazgo que prevalezcan.

En el enfoque estratégico, los valores constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización que incluyen: La Identidad, que define quiénes somos; la Visión, adónde queremos llegar o a qué aspiramos; la Misión, que precisa en que negocio estamos, cuál es nuestra razón de ser, qué nos distingue; los Objetivos, los resultados que nos proponemos alcanzar en un período determinado. Finalmente, los Valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización.

En el plano estratégico, los “valores compartidos” son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan “qué resultados debemos tener”, mientras que los valores precisan “cómo debemos lograrlo”, las conductas y comportamientos que deben identificarnos.

¿Para qué sirven los valores como parte de la estrategia de la organización?. Según los especialistas:

- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre como deben comportarse. •
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.

- Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas.
- Se utilizan para la selección y evaluación del personal.
- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.

Entre los valores que, según investigadores, caracterizan a empresas exitosas se encuentran: brindar a los clientes calidad y servicios óptimos; considerar a su gente como el recurso más valioso; apoyar la creatividad y la innovación; compartir información y trabajar en equipo; trato justo para todos; premiar los resultados relevantes; respeto y comunicación entre todos.

El enfoque en el que los valores, como herramienta gerencial, adquiere más relevancia es en la Dirección por Valores, formulada inicialmente por Dolan (canadiense) y García (español) que la definen como “una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, que constituye una importantísima fuente de ventaja competitiva”. (p132.)

Para estos autores, los valores son los principales impulsores o motivadores, mientras que la utilidad es la recompensa. En las empresas lucrativas, dan sentido de pertenencia, posibilitan la integración y cohesión de sus miembros, además de proyectar una imagen y crear un ambiente humano y de compromiso en las organizaciones. 4 Los objetivos de este enfoque son: simplificar, que significa integrar la complejidad organizativa en conceptos comprensibles para todos; orientar, para encauzar la visión estratégica; finalmente, comprometer, integrando la dirección estratégica con la política sobre los recursos humanos.

Para la exposición de este enfoque, sus autores, analizan una secuencia que parte de las creencias, que son las que generan los valores, que se convierten en normas, actitudes, conductas y, finalmente, se traducen en resultados. A diferencia de otros enfoques comentados, en este caso se propone un proceso de puesta en marcha que incluye como etapas principales: compromiso para asignar recursos, formulación de

valores, precisión de objetivos, desarrollo de políticas de personal y lo que denominan mantenimiento, que se refiere al monitoreo y aseguramiento.

Al igual que Robbins (1999), estos autores consideran que las organizaciones pueden jugar un papel importante en la creación de nuevos valores en la gente. Para esto, los jefes pueden valerse de muchas herramientas, considerando que las más importantes son: la creación de una visión motivadora, saber escuchar a la gente, la comunicación efectiva, educarlas con el ejemplo, promover formas de comportamiento que, con su reiteración, se conviertan en hábitos.

Dolan y García (Ob.c), ofrece los siguientes “consejos para los líderes” para el trabajo con los valores.

- Comparta la definición de sus valores. No existe mejor manera de asegurar el sentido de pertenencia y compromiso que la participación.
- Si fuera necesario, modifique sus valores. Ellos deben ser una fuente de estabilidad en un mundo que cambia con tanta rapidez.
 - El sentido de los valores es conmover el corazón, no cerrar la mente. Mantenga una actitud abierta a los valores importantes de su gente.
- Otorgue a los valores la importancia que da a las cifras. Recuerde que todas las personas comprenden los valores, pero no todas comprenden las cifras.
- Exprese sus valores en forma explícita y breve, su gente no tendrá dificultad alguna en recordarlos y transformarlos en acción con mayor facilidad.
- La comprobación de sus valores radica en el efecto que ellos tienen en sus actuaciones en el sitio de trabajo.

En procesos de consultoría que hemos realizado en diferentes tipos de organizaciones, sobre procesos estratégicos, programas de cambio, o introducción de los valores, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. No basta con “enunciar” los valores, es imprescindible que se haga una breve definición que sea compartida por todos. La “atención al cliente” puede no ser interpretada de la misma forma por cada uno.

2. Para que los valores “operen” como instrumento de cohesión y dirección es necesario que se definan cuáles son las “conductas observables” a través de las cuales se comprobará que se están aplicando los valores que se han definido.
3. Los valores definidos deben ser utilizados en la selección del personal, en la evaluación y en las recompensas.
4. Los jefes deben ser “modelos”, ejemplos en el cumplimiento de los valores.
- 5 Si no se cumplen estas condiciones, los valores se limitarán a una proposición de buenos deseos.

BASES CONCEPTUALES

Gerencia

De acuerdo al criterio de Robbins y Coulter (2012), la historia de la gerencia gira en torno a la forma adecuada de dirigir las organizaciones, para entender su origen es necesario adentrarse en la génesis de la administración y su evolución, todo comienza hace miles de años mediante la integración de esfuerzos, guiados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar; siendo las pirámides de Egipto y la gran muralla china evidencias palpables de que en un principio se emprendieron proyectos de gran magnitud, que involucraban a miles de personas dirigidas por alguien que actuaba como gerente, es decir, planificaba lo que se haría, organizaba a las personas y los materiales para hacerlo, guiaba a los trabajadores y mantenía cierto control para garantizar que todo se hiciera conforme a lo planificado.

De este modo en las sagradas escrituras de la Biblia también se vislumbraba el surgimiento de la gerencia con un pasaje bíblico en donde el suegro de Moisés le plantea a éste la necesidad de un gerente en quien delegar autoridad en una

organización grande, aun cuando no se hable de él como un gerente, sus acciones indican que desempeñó múltiples funciones gerenciales.

Estos ejemplos dejan ver que las organizaciones han existido durante milenios y junto con ellas ha surgido la práctica gerencial como tarea de la administración; no obstante, ha sido en el último siglo que la administración se ha vuelto objeto de investigación sistémica, adquiriendo un conjunto de conocimientos hasta convertirse en una disciplina de estudio formal.

Robbins y Coulter (2012), explican que posteriormente, ocurrieron dos acontecimientos históricos significativos que desempeñaron un papel importante para promover el estudio de la administración y todo lo que ella implica, incluyendo la gerencia. El primero de estos fue la teoría de la división del trabajo, desarrollada por Adam Smith en 1776, la cual plantea que dividir el trabajo incrementa la productividad, al aumentar las habilidades y destreza de cada trabajador, ahorrando el tiempo que se pierde al cambiar de tareas, también recomienda utilizar inventos y maquinarias que ahorren el trabajo.

Dejando las bases sentadas para el otro acontecimiento, que sin lugar a dudas, fue uno de los más influyentes de todos los tiempos; la revolución industrial, iniciada en el siglo XVIII en Gran Bretaña, la cual buscaba sustituir la fuerza de trabajo humano por maquinaria, y en efecto las máquinas fueron sustituyendo rápidamente a los hombres en sus actividades, provocando, a su vez, un incremento masivo en la producción de bienes a costos más bajos.

Al observar las ventajas que ofrecía la industrialización, a través del empleo de máquinas, se fueron creando fábricas donde se combinaba el poder de las máquinas con la división del trabajo logrando la eficacia en la producción, pero estas fábricas requerían de habilidades administrativas; ya que se producía a gran escala, implicando la utilización de muchos recursos materiales, financieros y humanos.

De allí que, surge la necesidad de contar con gerentes para pronosticar la demanda, asegurar la disponibilidad de suficiente materia prima para la producción,

asignar tareas a las personas dirigir las actividades diarias, coordinar tareas, asegurar buenas condiciones de funcionamiento de las máquinas, mantener los estándares de producción y buscar mercados para los productos elaborados.

El desarrollo sostenido a causa de la combinación de la revolución industrial y la teoría de la división del trabajo, las cuales parecieran hechas la una para la otra, provocaron el auge de las máquinas, producción masiva y reducción de costos. Por tal razón, la forma de dirigir una organizaciones se hacía cada vez más compleja, el propietario tenía a muchas personas trabajando para él y había que pagar una nómina, por lo que era importante dirigir con eficiencia el proceso productivo de manera que planificar, organizar, dirigir y controlar se volvió una necesidad fundamental, dejando ver lo indispensable que era la gerencia para el alcance de los objetivos organizacionales.

Desde entonces, la gerencia se ha venido aplicando a todo tipo de organización, con la finalidad de alcanzar sus objetivos de manera eficiente, a través de la adecuada utilización de los recursos materiales, recursos financieros y el capital humano. El término gerencia posee múltiples definiciones dentro de las cuales se cita la siguiente: Para Koontz, H. y Weihrich, (2015):

Es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas; es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr propósitos dados, es el arte y técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana, por ello puede ser definida como el sistema que articula y coordina el proceso administrativo de las organizaciones, con el propósito de alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente mediante la adecuada combinación de recursos materiales necesarios.
(p125)

Partiendo de la definición anterior, se puede entender a la gerencia, como la actividad que dirige a las organizaciones en la búsqueda del éxito, mediante la organización, coordinación y control de los recursos materiales, económicos y

capital humano, con la finalidad de realizar las actividades de manera eficiente garantizando el logro de los objetivos organizacionales.

Gerencia Axiológica

Jarrin (2008), plantea que la gerencia en valores o gerencia axiológica representa una fuerza para construir mejores organizaciones y sociedades, en un ambiente donde la gerencia de la cultura y los valores invaden el mundo de la organización. Es un modelo que cambiará la visión sobre la gerencia de los procesos de transformación organizacional.

El origen del componente axiológico radica en la axiología, la cual es la rama filosófica que se ocupa y centra en el estudio del valor que se le da a las cosas, de acuerdo a principios morales o preferencias personales. Dicho de otra manera, el origen del valor surge de la capacidad del ser humano para valorar su entorno, tomando en cuenta que los valores parten de características morales relacionadas con cada persona, como la humildad, responsabilidad, entre otros.

Por su parte, Andrade (1995) define los valores como, "aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones" (p.213). Lo que plantea, que en toda organización los valores podrían ser los indicadores del éxito, ya que al compartir una serie de valores, los miembros unirán sus esfuerzos enfocados en alcanzar propósitos y metas comunes, lo que arrojaría buenos resultados para la organización

Concretamente Jarrin (2008) señala que la gerencia basada en valores parte de premisas y visiones distintas. "La organización es vista como un sistema vivo, no como un sistema mecánico cuyo único fin es generar riqueza para los accionistas" (p. 32). Por otro lado, las personas son vistas en función de su potencial y no de las

limitaciones con las que consciente o inconscientemente hemos definido las políticas y sistemas de las organizaciones. Los modelos tradicionales de formación ya no son válidos ante semejante reto. La forma de llegar a todos y cada uno de los integrantes de una empresa es a través de la comunión de valores, debidamente entendidos, internalizados y llevados a la práctica, para que se transformen en las guías de gestión y modelos de conductas observables.

Las empresas que buscan alinear los valores individuales con los organizacionales, están más enfocadas en las necesidades de sus empleados, y clientes, son más exitosas y contribuyen de manera integral en su entorno (Barrett, 2001, p.24). En este contexto, se hace necesario traer a colación que, la filosofía institucional de las empresas reflejadas en su visión, misión, objetivos y valores es muy importantes para inspirar una organización de alto desempeño, partiendo del hecho de que todas las personas deben identificarse con la organización y sentir que sus esfuerzos son parte conjunta de un todo organizado, que permita definir las estrategias organizacionales que guiaran a todos los miembros desde el gerente hacia abajo a realizar esfuerzos alineados a estas estrategias y convertirla en una empresa altamente productiva.

En virtud de lo anterior, resulta inminentemente necesario poner en práctica unas líneas axiológica en Ipostel Sede Valencia, introducir un cambio de cultura en la organización, dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos en cuanto al cambio en la forma de pensar y ejecutar las tareas. Esto es un gran reto para los gerentes educativos, que buscan tener la mejor gente y por ende el mejor equipo, y los mejores son los que tienen valores, a los que se les ayuda a incrementarlos, a alinearlos con los de la organización y a proyectarlos en su tarea profesional, humana y en sus relaciones sociales.

Enfoques Gerenciales

La evolución de la gerencia se clasifica según Koontz, H. y Weihrich, (2013), en dos períodos fundamentales, los cuales tienen, a su vez, subdivisiones, son el clásico y el contemporáneo, abarcando desde finales del siglo XVIII hasta la actualidad.

Período Clásico de la Gerencia

Gerencia Sistemática: Plantea la realización y elaboración de procedimientos especiales para cada tipo de función con la finalidad de asegurar mayor coordinación, se centra en mantener los inventarios en niveles adecuados para que se pueda cubrir eficientemente la demanda, destacan los esfuerzos por minimizar los costos operativos de las organizaciones. Para lograrlos, los gerentes sistemáticos hacen hincapié en una cuidadosa definición de las responsabilidades y obligaciones de los empleados, en el establecimiento de problemas estandarizados y en la contabilidad de costos.

Todo esto resultó muy útil para ese entonces, porque en la época de la gerencia sistemática, la revolución industrial se consideraba en pleno auge, motivo por el cual dichos gerentes se preocupaban por cubrir la demanda existente. Como no existían mayores controles por parte de los entes gubernamentales la calidad de la producción no era un factor fundamental; aunado a esto, el recurso humano no era considerado como un aspecto esencial dentro del proceso y en consecuencia disfrutaban de muy pocas consideraciones y beneficios, para la organización era más importante construir cosas que construir un recurso humano.

Sin embargo, debe decirse que la gerencia sistemática influyó decisivamente en el desarrollo de la disciplina gerencial.

Gerencia Científica: Surge en 1878 a manos de Frederick Taylor, todo comienza cuando una firma estadounidense lo contrató y éste se dio cuenta de que la empresa no era eficiente en su producción; además, la paga de los empleados era muy baja y notó que el desperdicio en materiales era mucho. Por tal razón, Taylor determinó la necesidad de estudiar científicamente los procesos productivos de la empresa para lograr una verdadera eficiencia productiva. En este sentido, se identificaron cuatro principios esenciales para la gerencia científica: determinar en forma científica cada proceso individual del trabajo, seleccionar, entrenar, educar y desarrollar a cada trabajador para la realización de su específica actividad laboral, colaborar con los trabajadores para asegurarles una completa identificación con los planes de trabajo.

Para lograr estos objetivos Taylor insistió en la correcta selección y entrenamiento del personal, así como el establecimiento de herramientas estándar, cartas de funciones para ayudar a los trabajadores, concluyó que el dinero era fundamental para lograr el mayor estímulo del personal, por lo tanto implementó un método de producción en el que se establecían remuneraciones específicas dependiendo del número de piezas elaboradas por el trabajador, de forma tal, que a mayor producción de piezas los trabajadores recibían mayores ingresos.

Gerencia Administrativa: La gerencia administrativa condujo a la necesidad de contar con ejecutivos de alto nivel y experiencia para que pudieran dirigir las estrategias fundamentales de las organizaciones, se entiende la gerencia como una profesión, en consecuencia, la misma puede y debe ser enseñada, es decir, que existen ciertos principios básicos que pueden ser utilizados en beneficio de la administración de cualquier empresa.

Gerencia de las Relaciones Humanas: Según Chiavenato (2014) fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento desarrollado en una fábrica de la Western Electric Company con la finalidad de determinar la

relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

Él estudió consistió en alterar las condiciones físicas de trabajo de la fábrica entre ellos la iluminación para ver como influían a sus empleados, el resultado fue que la producción no se vio afectada por esos factores lo que trajo como conclusiones que eran factores psicológicos los que afectaban la productividad tal como el hecho de estar siendo supervisado se determinó, así, la influencia de factores humanos, sociales, psicológicas en la eficiencia y mejor desempeño de la organización éstos demostraron tener mayor peso en la productividad que aquellos factores de orden físicos como las condiciones de trabajo.

En consecuencia, la gerencia de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada con la aplicación de métodos rigurosos científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Gerencia Participativa: Ratana (2016), señala que la Gerencia Participativa lleva a cabo en las empresas más exitosas, cuyos gerentes constituyen verdaderamente un equipo, que aprenden juntos, todos los días, a hacer las cosas cada vez mejor; además, ellos saben que al final de cada día los colaboradores se sienten más felices que cuando empezaron la jornada. Es importante destacar que los gerentes de rienda suelta toman un enfoque que es el extremo de la participación, aquí el poder y la autoridad descansan completamente en el grupo, los cuales deciden y los gerentes llevan a cabo su decisión.

Cabe señalar que, los gerentes participativos se consideran como los primeros entre iguales, son colegas verdaderos y existen como líderes sólo para facilitar las operaciones del grupo. Por lo tanto, es posible que se encarguen del papeleo, observen, proporcionen recursos cuando se necesitan, resuelvan los intereses del grupo con acciones a nivel superior, observen que el grupo sea recompensado adecuadamente por sus esfuerzos.

En este sentido, los gerentes de rienda suelta representan a sus subordinados o, más precisamente, a sus colegas en los escalones organizacionales más altos. Estos realmente no representan la jerarquía superior para sus subordinados.

Es importante destacar, que algunos gerentes ocasionalmente consideran a este enfoque como Gerencia Participativa, donde el tipo de participación se da en forma extrema y la autora de este estudio no comparte este concepto de Gerencia Participativa, el enfoque de rienda suelta, de aplicación limitada, alcanza su óptimo funcionamiento en situaciones en las cuales el gerente supervisa a un grupo de profesionales.

En este sentido, debe señalarse que bajo este estilo de liderazgo los gerentes no renuncian a su autoridad o su responsabilidad sobre la toma de decisiones, sino que comparten plenamente la autoridad y la responsabilidad con el grupo, así, este último se convierte en absoluto responsable de sus acciones. Ratana (2016), prosigue con lo siguiente:

Las escuelas de sistemas y recursos humanos recomiendan este enfoque en donde sea apropiado. Se considera apropiado en casos en que los subordinados son muy hábiles e inteligentes, cuando son profesionales capaces de compartir por completo los procesos de decisión y responsabilidad donde sus funciones son parte del proceso participativo. (p.89)

Habilidades Gerenciales

Morrisey. L.Gorge (2008), asevera que las habilidades gerenciales se tratan de destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados.

Habilidades Gerenciales del Director

Según Morrisey. L.Gorge (2008), las habilidades son; “La capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203), se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una labor determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas.

Dentro de estas habilidades se pueden señalar las siguientes: para realizar acciones administrativas, manejo de personal, comunicación interpersonal:

La primera, comprende las capacidades de analizar la organización, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, así como el seguimiento de las acciones de los demás.

La segunda, se define como la capacidad para aumentar la autoridad a través del ejercicio del poder mediante la adopción de un estilo gerencial adecuado, la detección de la motivación potencial de las personas para su selección.

La tercera, se refiere a elegir el mensaje y el canal más adecuado para comunicarlo, incluyendo la persona más motivadora para quien o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

De lo planteado anteriormente, se infiere que los gerentes no sólo deben poseer los conocimientos necesarios para un desempeño laboral eficaz, además, requieren

de habilidades para dirigir el personal, trabajar en equipo e involucrarlo en el desarrollo de las actividades. Asimismo, es indispensable la capacidad técnica para hacer buen uso de los recursos y el conocimiento en un área específica.

En este sentido, Robbins y De Cenzo (2008) señalan “los gerentes deben poseer cuatro habilidades esenciales: conceptuales, humanas, técnicas, políticas” (p.13). Las habilidades conceptuales, señalan los autores, consisten en la aptitud mental que debe tener el gerente para coordinar los intereses, las actividades de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera eficaz, eficiente.

Las habilidades humanas, son definidas por Stoner y Freeman (2008) como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el gerente dirige eficientemente el personal, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización. Las habilidades técnicas, señalan Robbins y De Cenzo (2008), son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado.

Las habilidades políticas, señala Dessler (2008) se refieren a la habilidad personal para construir una base de poder, permitiéndole realizar las acciones inherentes a su cargo, al ofrecerle herramientas que le posibiliten un mejor ejercicio del poder, utilizando para ello un estilo gerencial adecuado a la situación presentada. En este marco de pensamiento, los gerentes deben tener capacidad para desarrollar sus habilidades y, de este modo, minimizar los riesgos dentro de la organización, manejar tanto efectiva como eficientemente los recursos operacionalizando los procesos en forma eficaz (p.218).

Funciones Gerenciales

La práctica gerencial dentro del ámbito laboral está íntimamente ligada con la forma en que el gerente o director dirige e involucra a las personas que tiene a su alrededor. Ciertamente, todas estas prácticas están enmarcadas dentro de lo que se conoce como procesos administrativos o funciones gerenciales, que no es más que planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la institución educativa.

La función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, en virtud de lo planteado por Chiavenato (2006), “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.146). En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006) quien plantea que, “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas” (p. 147). Sin embargo, cuando se ocupan

puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral” (p.80); estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

La Planificación

La Planificación constituye un proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2006) “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción”: (p.105). Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver.

Dentro de esta perspectiva, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto, todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera como se deben desarrollar las actividades en las instituciones educativas, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los

docentes, administrativos, personal de ambiente, estudiantes, representantes, y todas aquellas personas que hacen vida dentro de las instituciones educativas. Dentro de esta perspectiva, Daft (2004) plantea que “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 6).

En relación a lo expresado, la planificación es la primera función gerencial porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales. En esta etapa de los procesos administrativos, se deben definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

La Organización

La Organización es una función gerencial que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) “debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia” (p.181), por lo tanto, es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la

responsabilidad de ejecutarlas. Se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

En virtud de lo planteado, se tiene que, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, al efecto es considerada por Koontz y otros (2004) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31). La organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

La Dirección

La Dirección es una función gerencial, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2002), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p.91). A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En efecto, la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes; de acuerdo con Robbins (2000):

Es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos de trabajo en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado (p.28).

Por otra parte, es importante acotar en relación a los equipos directivos, según Álvarez (2000), que “el éxito o fracaso en la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación en materia educativa, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal” (p.141). Por lo tanto, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las relaciones organizacionales para obtener resultados deseados en la institución.

Así mismo es necesario destacar que la dirección, según Chiavenato (2006) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p.286). Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

En relación a lo expresado, la función de dirección en la organización educativa es muy importante pues le permite al director como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos habilidades y destrezas, para ejecutar el plan transmitir información pertinente orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas.

El Control

El Control, es la función gerencial que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene como finalidad señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones

transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p.105).

En este contexto, el control se vincula con la planeación pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación; en las instituciones públicas el director debe controlar lo planificado todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas esto demanda un juicio de valor y un proceso de retroalimentación por parte de los directivos. En virtud a lo anterior se hace importante señalar que el Ministerio del Poder Popular para la Educación, le otorga al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en las instituciones para llegar a una gestión de calidad.

En ese sentido, Bateman (2004), considera que:

El control es la función gerencial que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica (p.349).

En relación a lo expresado, en las instituciones educativas, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de lograr convertir a la institución educativa en espacios cargados de valores, donde todos sus miembros participen en pro de garantizar un desarrollo pleno en un ambiente en armonía.

Por lo señalado, la gestión administrativa de las instituciones publicas, hoy más que nunca, debe tratar de focalizar su acción en las conductas de sus miembros para poder entender sus aspiraciones, creencias, deseos y compromisos, es decir, elevar los procesos de crecimiento, que permitan humanizar las tareas, para un desarrollo

más real del ser humano en sus objetivos y metas y una mayor calidad en las relaciones dentro de su ambiente laboral.

Gestión del Talento Humano

Mondy y Noe, (2015), aseguran que en la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos, las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas administrativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza debe realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que " la clave de una gestión acertada está en la gente que ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que prodúcelo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión de ella.

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan administrar los demás recursos de la organización.

Desarrollo del Talento Humano

El capital humano es el recurso más trascendental de una organización, por lo tanto se planifica y prioriza el desarrollo del personal y la oportunidad que tengan de crear una carrera en el crecimiento en la institución. Es preciso tomar en cuenta que la carrera de crecimiento del personal administrativo en las organizaciones está mediada por el nivel de capacitación y formación profesional que posee su personal, por las políticas y procedimientos de promoción de cursos de formación y desarrollo de la institución o bien por las posibilidades internas que tenga la organización.

El desarrollo de recursos humanos de acuerdo a los planteamientos de Mondy y Noe, (2015), quienes aseveran que: “Es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo” (p. 230). En consecuencia, el desarrollo humano es un proceso lento y gradual que permite la condición hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades, en este contexto implica un aprendizaje que va más allá de la actualización del puesto o cargo que se desempeña; tiene un enfoque de más largo plazo, y prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo del capital humano se ha vuelto crucial con los avances de la tecnología de hoy, lo que ha hecho que sea muy evidente la necesidad del desarrollo del personal dentro de la organización.

La Axiología

La sociedad y las instituciones deben estar centradas en el ser humano, dirigidas al desarrollo pleno de sus potencialidades y a la satisfacción de sus necesidades, orientadas hacia la aplicación de estrategias fundamentadas en el respeto, solidaridad, cooperación, libertad y responsabilidad; con la finalidad de contribuir al bienestar social y personal del individuo. No obstante, al hablar de valores existen muchas interrogantes en cuanto a su significado; en esta perspectiva filósofos como Beltrand (2012), señalan que “los valores no son ni meramente objetivos, ni meramente subjetivos, sino ambas cosas a la vez y el objeto ofrece un fundamento para ser apreciado y valorado” (p.136).

Al respecto Benedetti (2010), afirma que los valores influyen en las relaciones interpersonales del ser humano, pues éstos son individuales y por consiguiente guardan un significado diferente para cada persona, por lo que pueden interferir en tales relaciones hasta el punto de separar unas personas de otras. De esto las autoras plantean, que es de suma importancia que cada quien tenga plena conciencia de los valores que posee y logre jerarquizarlos para que al momento de interactuar con sus semejantes puedan entablar una comunicación efectiva y las discrepancias entre las maneras de ser, actuar y pensar no ocasionen conflicto entre los mismos.

En el marco de la axiología se ha considerado como factor determinante la revisión de los conceptos que definen la axiología en valores que fortalezcan la convivencia escolar y su funcionalidad. Dentro del ámbito educativo se presenta la axiología como elemento que según Uribe (2007):

Se ocupa y centra en el estudio de la naturaleza de los valores y los juicios valorativos. Aunque por supuesto la filosofía y todo lo que esta disciplina estudia datan de muchísimos siglos atrás, la denominación de esta parte de estudio es relativamente nueva, ya que fue utilizada por primera vez recién en los comienzos del siglo pasado. (p.23).

La axiología, entonces estudia tanto aquellos valores negativos como positivos, analizando sus primeros principios que son los que permitirán determinar la valía o

no de algo o alguien. En el caso del grupo de alto desempeño de Ipostel Valencia, deben motivarse siempre en todas las actividades que realizan, para que se sientan satisfechos y así puedan mantener un clima laboral armónico en una convivencia organizacional de respeto mutuo donde cada uno de los integrantes se interrelacionen formando un equipo de trabajo que dé rendimiento y productividad.

Valores Organizacionales

Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra. Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar bonitas y elegantes frases que "retratan" sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores. En estos planes estratégicos se encuentran frases como: "Uno de nuestros valores fundamentales es el COMPROMISO, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio..." pero ¿qué pasa en realidad al interior de la empresa? Lo más común es que estas frases se queden en el papel como letra muerta que no se aplica, el servicio es pésimo, las entregas no se cumplen en los períodos establecidos, la fábrica está contaminando el arroyo vecino, etc. Esta realidad permite apreciar que dentro de las empresas y muy especialmente los directivos, no tienen claro que los valores compartidos realmente son un arma competitiva y que más bien los menosprecian hasta el grado de considerarlos frases inútiles para el desempeño corporativo que solo sirven para mostrar de una vez en cuando a los empleados para hacerlos sentir un poquito mejor.

Valores Personales

Los valores personales son las normas que se establecen en el interior de cada una de las personas que los van impulsando a vivir bien para ser mejor cada día, estos valores cambian según como sea la persona y se puede incluir muchas cosas como la religión, la moral y la ética que juega un papel importante en los valores personales en los valores personales.

todos los valores personales son herramientas para hacer que la persona se sienta bien con su conducta, pero en la ética y los valores es una reflexión obligatoria que está vinculada en la vida del ser humano no importa cuál sea la profesión que tenga como , el arte o el oficio en el que se desempeña las personas. Pero la persona que comete un acto violento usa un conjunto de diversos valores para su vida.

Valores Éticos Sociales

Las instituciones públicas están inmersas y asentadas en relaciones interpersonales entre el profesorado, estudiantado y la sociedad. Estas relaciones son dinámicas y en función de las características socio-económicas y culturales, resulta indiscutible que se pueden dar, y de hecho se dan, circunstancias más o menos conflictivas, que expresan situaciones, en la que la convivencia entre la comunidad educativa propicia desavenencias.

En ese sentido, siendo la educación un hecho comunicativo, principalmente entre los miembros de la comunidad educativa, se establece en la sociedad una legítima preocupación por el desarrollo de la convivencia en los centros educativos y más concretamente por la perspectiva educativa.

Los valores ético sociales, no pueden ser presentados como algo a lo que hay que someterse porque se auto justifica completamente, sino por el interés y conveniencia para la vida humana. Según los planteamientos de Ramos (2001), el valor ético-social debe ser presentado como “una pauta de resolución de problemas que será interesante y conveniente tanto para el individuo como para la circunstancia. Así, la vida ética es algo por lo que se opta porque resuelve la vida en un momento concreto”. (p. 285)

Los valores éticos-sociales constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, permitiendo así creer y hacer posible el desarrollo armonioso de todas las capacidades del ser humano que están ligados a la propia existencia, modelando las ideas, como también los sentimientos, porque los hombres se construyen creciendo como persona, en la realización de los valores. Dentro de estos valores se encuentran:

- Paz: Vivir la fraternidad y la armonía entre los seres humanos son los ideales de la paz, comenzando desde adentro, y depende lo que llevan en el interior.
- Justicia: Es la creencia personal la cual consiste en que cada miembro de una comunidad tiene derecho a una oportunidad real e igual para desarrollarse y vivir de la mejor manera permitida.

Valores Ético Moral

Los valores morales se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, y no son necesariamente fines existenciales. De hecho, la palabra moral proviene del latín mores, que significa costumbre.

Según García (2008), “los valores morales remiten al contenido del razonamiento moral y son los que la persona dinamiza para responder ante una situación moralmente problemática” (p. 49).

La decisión o respuesta moral consiste en la confrontación y selección entre dos o más valores de los señalados, cuando entran en conflicto en una situación determinada. Desde el punto de vista del contenido, la moral sería relativa culturalmente, pues en diferentes contextos socioculturales un determinado conflicto moral sería resuelto de modos diferentes, en función de la jerarquía social de valores dominante, que influiría sobre la formación de las personas y condicionaría sus respuestas ante dilemas morales.

Con esta finalidad, García (2008), señala que la moralidad “se desarrolla a través de la adquisición de estándares específicos de conducta, un tipo especial de aprendizaje que incluye un sentido de obligación y respuestas afectivas” (p. 49). Por su parte, Pérez (2000), considera que “el contenido moral se entiende desde la estructura moral de la persona, por cuanto toda acción exige una justificación” (p. 185).

La moral como contenido remite a la necesidad de que el sujeto moral deba guiar su comportamiento conforme a la regla ética, siendo punto de referencia que el sujeto considere para responder a sí mismo ante los demás de su modo de obrar, según el autor, cada escenario del desarrollo moral representa un modo concreto de percibir las relaciones interpersonales y una coordinación óptima entre personas con diferentes expectativas, deseos, entre otros. No se trata de algo vacío, pues, sino que incluye un contenido, refiriéndose el mismo a lo que es universal e invariante. Dichos valores están representados por:

- Responsabilidad: Se define como la cualidad de la personalidad que implica cumplimiento cabal de la tarea o deberes contraídos, derivados de los

diferentes roles desempeñando en distintos ámbitos, y cuyo cumplimiento brinda satisfacción.

- **Solidaridad:** Es una característica de la sociabilidad, la cual inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.
- **Honestidad:** Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta observable hacia el prójimo.
- **Confianza:** Es la fe que se tiene en una persona o cosa, la cual permite la familiaridad. La confianza debe ser un valor implícito dentro de la sociedad proyectando una imagen de seguridad ante las situaciones que se le puedan presentar.
- **Educación:** Es la cualidad que debe poseer una persona cuando va tratar con otras. Su buena educación es su mejor adorno. El valor de educación está orientado a la manera en la cual las personas se encuentran formadas tanto en el plano personal como profesional.
- **Respeto de los derechos humanos:** Inclinación a apreciar a las demás personas como condición inherente a la naturaleza humana, permitiéndolo aceptar y respetar a los demás. Sensibilidad antes los problemas sociales, económicos que afectan a los otros.

Valores de Competencia

Los valores de competencia son los valores que deben tener las personas para poder competir en la vida, estas son más individuales, aunque están socialmente condicionados no estando directamente relacionados con la moralidad ni culpabilidad.

Para Soto, Valente y Stagg (2009), “los valores de competencia están asociados con la capacitación o tenencia de bienes que permiten al individuo ser competitivo en el ambiente donde se encuentra” (p. 74); por esta razón son considerados más

individuales, aun cuando son utilizados en el quehacer diario para alcanzar los fines.

Los valores de competencia tratan de establecer líneas que buscan la armonía entre los miembros de una organización, de tal manera que cuando se logra alcanzar la satisfacción hay correspondencia de lo que se ha deseado como un acto conclusivo.

Atendiendo a estas consideraciones, los valores de competencia son aquellos que remiten a una conducta focalizada en lo interpersonal, a la realización perfecta de los papeles que el sujeto considera debe realizar. En cuanto a los valores de competencia con foco interpersonal, estos conducen al individuo hacia el comportamiento lógico, imaginario e inteligente, profesión, dinero, trabajo, al mismo y otros. Estos tienden a crear una disposición al comportamiento competente y su violación lleva a sentimientos de tristeza e inadecuación y conflictos. Entre los valores de competencia se tienen:

- Capacidad de trabajo en equipo: Es la capacidad que debe poseer una persona para trabajar en una organización y realizar el trabajo eficientemente (en equipo).
- Iniciativa: Es la capacidad de las personas para realizar actividades alcanzando los objetivos de manera efectiva.
- Imaginación: Cualidad personal para idear, investigar, concebir, pensar, crear, generando así nuevos productos.
- Inteligencia: Es la destreza o habilidad orientada hacia la capacidad mental de coordinar e integrar todo los intereses de la organización.

Equipo de Alto Desempeño

Baron y Byrne (2010), en la actualidad los equipos de alto desempeño, se han convertido en los principales medios para organizar la labor de cualquier tipo de organización. Esto se debe a que las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencias, juicios y creatividad, proporcionadas condicionalmente por un equipo de alto desempeño ya que previamente se han considerado las competencias pertinentes para la formación de dichos equipos.

A medida que las organizaciones han ido adecuándose a escenarios mas competitivos que les exigen máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos de alto desempeño como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados; dichos equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismo que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente, cualidades que diferencian un grupo de un equipo.

Por consiguiente Janis, I. (2011), señala el desempeño, se puede destapar que es simplemente la suma de las contribuciones individuales, por otra parte, el autor antes citado define los equipos de trabajo como grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta, estos equipos generan una sinergia a través del esfuerzo coordinado y el compromiso colectivo; además el desempeño es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Por otra parte, Hellriegel y Slocum (2014), refieren que “un equipo es un número pequeño de personas, con competencias complementarias es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, comprometido con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a si mismo mutuamente responsables” (p.196). En este sentido, al conocer los elementos principales de un equipo vale la pena explicar porque es muy importante su construcción y desarrollo en las organizaciones educativas.

La productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo; el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevarán a la obtención logro de sus objetivos.

En tal sentido el alto desempeño es un conjunto de acciones concretas en grado óptimo de efectividad, el líder gerencial debe cumplir funciones, desarrollar su potencial y aportar soluciones a los proyectos planteados, conformar equipos caracterizados por tener un objetivo claro, retador y estructurado en funciones de los resultados que se esperan, con miembros comprometidos que asumen los compromisos comunes que operen dentro de un clima cooperación.

Es importante mencionar que a pesar que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas no se estarían hablando de un verdadero equipo sino de un grupo de individuos con objetivos y metas individuales.

Característica de Equipo de Alto Desempeño:

Ángel (2007), considera que los equipos de alto desempeño son equipos de trabajo que, al igual que otros equipos eficientes, tienen sentido de propósito común y cuentan con un clima de confianza, comunicación abierta y franca. Pero las características que marcan la diferencia entre ser un equipo de trabajo y un equipo de alto desempeño son: pasión por los desafíos y orgullo de logro, capacidad para crear las condiciones y aumentar su rendimiento, respuesta rápida en la identificación, aprovechamiento de las oportunidades y capacidad para organizarse como una unidad altamente efectiva, entre otros aspectos de importancia.

En este sentido, los equipos de alto desempeño son equipos de trabajo que tienen el compromiso y motivación de logro para alcanzar resultados de excelencia.

Se conforman con individuos que tienen la capacidad de aprovechar al máximo sus fortalezas para trabajar juntos por un objetivo común. Tienen como característica principal verse a sí mismos como una sola unidad y son conscientes que tanto su rendimiento individual como su interrelación social, tiene un fuerte impacto en el resultado global del equipo. Además, los miembros del equipo logran niveles extraordinariamente altos de confianza entre si y un alto compromiso con sus compañeros, con el logro de los objetivos individuales y colectivos. Cada miembro tiene un profundo sentido de dirección y propósito.

Ningún equipo de alto desempeño puede funcionar sin personas que identifiquen como las ideas pueden funcionar en la práctica. Para cubrir este requerimiento es necesario contar con una persona que sea capaz de adoptar una idea generada por otro, darle forma y asesorar sobre su viabilidad práctica. Un requisito básico es ser capaz de pasar del nivel conceptual al nivel práctico y tener siempre en cuenta la relación costo / beneficio. Suelen ser sociables y estar deseosos de probar una idea en la práctica. Les gusta organizar actividades y darles forma, aunque, una vez puestas en marcha, pierden rápidamente el interés.

Entre las características que permiten configurar equipos de alto desempeño se encuentran:

Motivación al Logro

La motivación al logro se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda del éxito, la competitividad, la aceptación de riesgos, constancia y organización en el trabajo, el proponerse objetivos a largo plazo. Suele concebirse y medirse como rasgo unitario, aunque esto depende del nivel de generalidad con que se defina el constructo.

El proceso consiste en definir conductas, reconocer sentimientos, explicar el comportamiento y fijar las expectativas, en cuanto a la conducta de la persona que se encuentra en situación de crecer.

Los factores estimulantes para el desarrollo de la motivación al logro son los siguientes:

1. Conducta: el trabajador es alguien que está haciendo algo que no sabe hacer, y no había recibido ningún tipo de entrenamiento para ello.
2. Sentimiento: el supervisor es un promotor del desarrollo personal y profesional, su función es orientar y esto resulta estimulante.
3. Pensamiento: las causas atribuidas a los resultados, dependen de la forma como lo está ejecutando, al esfuerzo que dedica. Este esfuerzo, por supuesto, se puede mejorar, y una atribución de este tipo invita a trabajar en conjunto.
4. Expectativas: cuando las causas se deben al esfuerzo, entendido como un factor interno modificable, entonces el trabajador y el supervisor piensan que ellos están en capacidad de determinar más y mejores resultados con mayor esfuerzo.

En tal sentido desarrollar la motivación de logro es una manera particular de percibir, sentir y pensar acerca de los sucesos que a diario ocurren en la vida. El logro es un motivo, algo interior, un estado cognitivo–afectivo que impulsa a obtener lo mejor de las personas. Un líder directivo debe desarrollar la motivación del logro en todos los miembros del equipo, de esta manera estaría incentivando a sus seguidores a percibir, sentir y pensar de manera analítica lo que se quiere lograr, que al final será el logro general del equipo como bienestar individual; en pocas palabras los miembros del equipo tendrán al inicio de cada tarea una visión hacia el futuro clara y precisa.

Metas Compartidas

En este sentido, Fernández y Winter (2003) mencionan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p.6). Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genere un alto grado de involucramiento. En un equipo de alto desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

De igual modo, es necesario que mediante una organización clara, cada miembro conozca cuales son los objetivos individuales que le competen y como este se relaciona con la meta del equipo. También deben saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Al lograr las personas la motivación intrínseca se generará la predisposición anímica y energética en equipo, lo que lo llevará a estándares de excelencia.

Ahora bien, el trabajo en equipo viene a resumir la tarea principal de la institución en general, y el mismo reside en la sinergia que es posible generar cuando un grupo de personas comparte e integra sus potenciales individuales. Sin embargo, el sólo hecho de crear una estructura grupal, no garantiza el logro de resultados sinérgicos. Debe considerarse factores tanto personales, de grupo, metodológicos y del contexto organizacional en que opera el sistema, para que efectivamente se desarrolle un equipo de trabajo de alto desempeño.

Toma de Decisiones

En todas las organizaciones se toman decisiones a diario y las instituciones educativas no son la excepción dentro de este grupo de organizaciones, por el

contrario, los centros educativos se caracterizan por tomar decisiones programadas. Se considera que las mismas implican sucesos futuros, en donde se analizan por parte de los actores, la certeza, el riesgo y la incertidumbre, ya que están asociados a las diversas acciones que se suelen emprender. En este contexto, Chiavenato (2002) expresa que “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (p.157).

Se debe tener seguridad e iniciativa, en un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el porqué de la decisión. Esto fomenta la iniciativa, proporciona una base más sólida para la toma de decisiones, manteniendo un esfuerzo coordinado y directo.

Debe existir un consenso, la mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Hay poca tendencia que los individuos que no estén de acuerdo con la decisión, mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. Es fundamental recalcar que todos los miembros tienen derecho a tomar las decisiones, lo que no quita el que unas opiniones sean más valoradas que otras, y a que algunos miembros están más facultados o están en mejores condiciones para opinar sobre algún tema en especial. A pesar de lo anterior, todos tienen la facultad de cuestionar la opinión de estas personas, formándose un diálogo constructivo, cuyo fin es lograr que todos los miembros sientan como propias las decisiones que toma el equipo.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva, según Koontz y Weihrich (2004) “es más que sólo transmitir información a los empleados requiere de contactos frente a frente en

condiciones de apertura y confianza” (p. 609). Considerando lo antes expuesto, se puede afirmar que una auténtica comunicación efectiva depende de la disposición de los superiores a participar en ella de cara a la información que se pretende hacer llegar.

Lo anterior quiere decir, que la comunicación efectiva es una herramienta, la cual permite a toda organización mantenerse al tanto de los objetivos planteados, estimulando a quienes hacen vida en la institución para desarrollar las actividades con el fin único de mantener la proyección de una imagen nueva hacia el entorno. Ahora bien, es preciso mencionar que en el caso del campo educativo, como es lo planteado en este trabajo de investigación, es importante considerar las dificultades administrativas y académicas enfrentadas para establecer un proceso sistemático, continuo y dinámico de la comunicación; por darse, en muchos casos comunicaciones internas descendentes, ascendentes y horizontales, es por ello que se hace necesario formar equipos de alto desempeño.

Resolución de Conflictos

El conflicto es un proceso que contempla diferentes fases, pero que en su desarrollo también tiene presente el sentido cíclico; por eso, en todo conflicto se produce una dinámica de interacción de partes que progresa a medida que los grupos oprimidos tienen conciencia de los conflictos e intereses. Redorta (2007) describe que “El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (p.31).

Para la resolución de un conflicto, Ruiz (2006) describe que lo recomendable es recurrir a técnicas pacíficas o no pacíficas; ambas suscitan el interés de los individuos porque son dos vías diferentes de solución que implican consecuencias diferentes para el conflicto. Así, entre los procedimientos pacíficos de la resolución

de conflictos resulta de gran interés trabajar las pautas de comunicación a través de la asertividad que va a permitir que la persona exprese sus deseos, opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos de modo adecuado.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales, dentro de una organización, es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo. No se puede pretender que en la organización, todos cumplan su respectiva función, si no interactúan entre sí, ya que todas las obligaciones dentro de la organización, tienen un fin en sí misma, pero todas tienen un objetivo final dentro de la organización, y es precisamente ello lo que permite desarrollar la organización; sin olvidar que la comunicación es la esencia de las relaciones interpersonales ya que se refiere al lenguaje universal y a la capacidad de poder relacionarse entre sí.

En concordancia a lo descrito, Wiemann (2011) plantea que “cuando la comunicación es competente, por lo general es eficiente y adecuada, y favorece el desarrollo de relaciones interpersonales competentes” (p.20). Las relaciones competentes son aquellas que funcionan para la gente que participa; es decir todo aquel que esté involucrado en la comunicación esta a su vez interrelacionándose con el mundo exterior, resaltando que existen factores que regulan y determinan cómo se desarrollaran estas relaciones como por ejemplo, los valores éticos y morales, las costumbres y los principios de cada individuo, puesto que esto determinara como fluirán dichas relaciones.

El líder que practica las relaciones interpersonales busca favorecer la participación franca, amistosa, inteligente y equilibrada de los miembros del grupo. Para que un líder o cualquier persona fortalezca las relaciones humanas del equipo al que pertenece, debe de poner en práctica factores como:

- Respeto: Se refiere a considerar las creencias, ideas y sentimientos de las demás personas.
- Comprensión: Es aceptar a las demás personas con sus limitaciones, derechos, debilidades, fortalezas y características personales.
- Cooperación: Se refiere a desempeñar alguna tarea, de forma voluntaria, para alcanzar un mismo fin.
- Comunicación: Este factor facilita la recepción y transmisión de opciones, información e ideas.
- Cortesía: Es el trato cordial que contribuye al entendimiento con las demás personas.

En tal sentido López (2006) establece que “los equipos directivos, deben comprometerse e involucrarse en la implementación de estrategias de gestión, en la utilización de herramientas que mejoren las relaciones interpersonales de las empresas” (p.27). Por consiguiente es relevante señalar la importancia de las relaciones interpersonales en cualquier ámbito y en particular en las instituciones educativas, puesto que la interacción entre los miembros del equipo es lo que determinará el desarrollo eficaz y eficiente de equipos de alto desempeño, siendo las actitudes el impulso que cada individuo debe aportar de manera constante a dicho proceso educativo.

Importancia de los Equipos de Alto Desempeño

La capacidad para trabajar en equipo es imprescindible para lograr el éxito profesional y es una de las más demandadas por las empresas; los equipos de alto rendimiento son aquellos que logran obtener buenos resultados, donde existe una alta cohesión de sus miembros e implicación en el logro de objetivos.

Hoy en día las empresas fomentan la interacción y coordinación entre sus colaboradores con el fin de llevar a cabo acciones conjuntas que mejoren la productividad. En un equipo de alto rendimiento, sus miembros están comprometidos, motivados y asumen roles de acuerdo con su potencial.

Los miembros de estos equipos son profesionistas altamente capacitados que cuentan con la formación necesaria para desempeñar sus funciones, por lo que es importante que te mantengas actualizado en cuanto a las tendencias de la industria, de esta manera podrás proponer soluciones efectivas a las necesidades de la organización.

Participar en equipos de alto rendimiento supone una serie de beneficios para la empresa, el clima laboral y la comunicación mejoran, de la misma manera, la calidad del trabajo se eleva considerablemente; individualmente, formar parte de equipos de estos equipos te ayudará a desarrollar habilidades, adquirir conocimientos y estar expuesto a nuevas perspectivas que enriquecerán tu formación profesional. Por otra parte, quienes forman parte de estos equipos ven incrementada su motivación y satisfacción laboral.

Si deseas formar parte de equipos de alto desempeño es necesario que tomes en cuenta lo siguiente:

- Estos equipos buscan la profesionalidad y especialización.
- Es necesario que aprendas a potenciar tus fortalezas y a trabajar tus debilidades para superarlas.
- Trabaja en tu capacidad de adaptación.
- Define claramente tus expectativas, de esta forma podrás alinear tus metas con los objetivos del equipo.

- Mejora tus habilidades de comunicación, la retroalimentación es esencial para el desarrollo del trabajo colaborativo.
- Trabaja en tus habilidades sociales para establecer relaciones de confianza con tus compañeros.

Los Equipos de Alto Desempeño formados por profesionistas con distintos perfiles, cada uno aporta una visión propia, lo que enriquece la ejecución del trabajo; para asegurar una correcta integración con tus compañeros es importante que tomes en cuenta lo siguiente:

- **Comunicación efectiva.** La base de la comunicación es el respeto a las diferentes opiniones y puntos de vista.
- **Flexibilidad.** Una estrategia flexible da gran capacidad de reacción ante situaciones imprevistas.
- **Recompensa.** El reconocimiento estimula la unidad grupal t al mismo tiempo mantiene la motivación individual.

Por último, una vez conformado el equipo es necesario que trabajes en establecer relaciones de confianza con tus compañeros, esto ayudará a mantener la cohesión y un ambiente de trabajo agradable donde cada miembro pueda desarrollar su potencial. Recuerda que desempeño será muy útil en tu formación profesional para ser capaz de liderar proyectos.

Clima Organizacional

El clima organizacional conlleva al buen rendimiento y rentabilidad de una organización ya que, si sus integrantes se encuentran motivados, se sentirán identificados con los valores organizacionales, ocasionando el logro de los objetivos. El ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo, el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos, la relación entre compañeros y la

comunicación son elementos que conforman lo que se denomina clima Organizacional.

Para Chiavenato, I. (2014), “El clima organizacional es el espacio o ambiente donde las personas se relacionan y se comunican. “(p.14). Una de las principales características del clima organizacional es que influye en la conducta de los miembros, como también el grado de responsabilidad, la motivación y el reconocimiento, conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación “(p.343). También se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización.

La buena comunicación tiene que ir de la mano con el clima organizacional, ya que permitirá tener una buena relación entre los integrantes de una organización. Para poder elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se debe considerar la buena relación que debe existir entre los integrantes.

De acuerdo a Pareda A. y Berrocal G. (2012), el clima organizacional y el ambiente influyen de manera considerable en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores” (p.45) Asimismo, indica que el clima organizacional esta direccionado a la comprensión de las variables ambientales internas, que en ocasiones afecta al comportamiento de los individuos en la organización. Según el autor el desempeño que pone un trabajador dependerá de acuerdo al buen ambiente laboral que se encuentre, es por ello debe ser el propicio.

Ahora bien, la existencia de componentes principales dentro del clima organizacional es de vital importancia ya que actuaran como principios que permitirá que el clima se perciba de manera favorable. El primer componente es la autonomía es contrario y se polariza al componente control. Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control, y de baja autonomía cuando el control

ejercido es amplio. La participación es otro componente que se concentra en el interés del integrante para el cumplimiento de los objetivos.

El liderazgo es un componente importante, ya que la persona encargada podrá direccionar hacia el cumplimiento de las metas propuestas por la organización y el último componente que va de la mano para el buen desarrollo y relación de las actividades es el valor de la comunicación.

Comportamiento Organizacional

Pareda A. y Berrocal G. (2012), asegura que es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relaciones con su trabajo. Asimismo, intervienen los siguientes indicadores:

-Productividad: se sabe que, si existe un clima organizacional favorable, existirá un buen comportamiento organizacional y por ende la productividad deberá de ser eficiente y alta.

-Tensiones y estrés: hace referencia de que el trabajador sienta demasiada presión en su trabajo, que su esfuerzo no está siendo reconocido como debe de ser, generando un clima negativo. Muchas veces la acumulación de mucho trabajo genera el estrés, ocasionando que el trabajador no desempeñe su trabajo de manera eficiente.

--Aptitudes y actitudes: Es la capacidad que tiene una persona para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es capaz de desarrollarse con los conocimientos y la práctica, generando un clima competitivo, con deseo de superación por parte de la persona. Es por esto que, para analizar el clima organizacional, se debe partir primero por estudiar el comportamiento de cada una de las personas con las que se trabaja.

-Motivaciones: El trabajador se deja llevar en base a necesidades que lo motiva a buscar medios para satisfacer dichas necesidades, es por ello por lo que la organización debe utilizar los medios necesarios para poder motivar al personal no

solo a cumplir con sus metas, sino también a identificarse con la empresa y relacionarse con los demás trabajadores. La remuneración y el reconocimiento son los factores claves por las cuales el trabajador se puede sentir motivado y desarrollar su trabajo de manera adecuada, cumpliendo con las funciones eficientemente.

Desempeño Laboral

Chiavenato, I. (2014), la estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, se trata del rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad.

Cabe destacar que, el desempeño laboral, es el rendimiento que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades, capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus funciones las cuales permiten el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública, es ejecutado por el personal colaborador, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten a realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados en una primera instancia.

Rendimiento y las Condiciones Laborales

Pareda A. y Berrocal G. (2012), aseguran que el rendimiento laboral no es sólo una consecuencia de las capacidades del individuo, sino que surge también en relación con un ambiente laboral adecuado que favorezca la utilización de las

diferencias individuales. La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto se aclara:

El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto, en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento... Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados. (p.106)

Cabe entonces profundizar, un poco en el término y al conceptualizar el rendimiento se encuentra que hay diferentes definiciones y varios puntos de vista. Algunos autores lo definen como el resultado de un trabajador en referencia a lo que consigue, por ejemplo, cuántos requerimientos haya procesado o cuántos clientes haya conseguido; es decir que está muy relacionada con la eficacia del trabajador ya que esta se mide a través de los resultados que este obtenga, se puede decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha obtenido. Otras de las definiciones están más bien relacionadas a la conducta del individuo en su medio laboral.

Entonces el término eficacia que considerábamos en la primera definición, así como productividad o eficiencia están relacionadas a resultados, y el rendimiento tiene relación con el comportamiento que surge para lograr determinado resultado. Esta última definición que resalta la perspectiva conductual es la que en los últimos años ha tenido mayor interés. Sin embargo, no es posible excluir que los resultados tienen su parte fundamental también. Si hablamos de los modelos conductuales, estos nos dicen más bien hacia dónde debe dirigirse la conducta a raíz de los

resultados; por eso al evaluar el rendimiento se necesita tanto de los resultados como de la conducta.

Referentes Jurídicos.

El estudio tiene referencia legal fundamentada en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, donde se establece:

Artículo 141. La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno de la ley y al derecho.

Artículo. 142. Los Institutos autónomos solo podrán crearse por ley, tales institutos, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del Estado en la forma que la ley establezca.

Artículo 143. Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Así mismo tiene acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenidos confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

De acuerdo con los artículos citados, se puede decir que la ética en los empleados públicos, implica un cambio esencial en las actitudes de cada individuo, traduciéndose en actos concretos, orientados hacia el interés público, los valores éticos en estas instituciones comprenden el compromiso por un sistema de relaciones basado en la probidad y la eficiencia, estos al ser compartidos, influyen en el desempeño del personal, ya que proveen pautas sobre las cuales se toman decisiones, se ejecutan acciones y se incentiva a los mismos a dar su mejor esfuerzo por el bienestar institucional y colectivo.

Después de lo anterior expuesto, **La Ley Orgánica de la Administración Pública (2014)**, señala las siguientes funciones:

Artículo 9. Los funcionarios y las funcionarias de la administración pública tienen la obligación de recibir y atender sin excepción las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencias ya sea vía fax, telefónica, electrónica, escrita u oral; así como de responder oportuna y adecuadamente tales solicitudes, independientemente del derecho que tienen los particulares de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondiente de conformidad con la ley.

En caso de un funcionario público o funcionaria pública se abstenga de recibir las representaciones o peticiones de los particulares o no den adecuada y oportuna respuesta a las mismas, serán sancionadas de conformidad con la ley. De acuerdo al artículo, se puede decir, la Responsabilidad de los funcionarios públicos y funcionarias públicas por Violación de los Derechos Humanos.

Artículo 12. La actividad de la Administración pública se desarrolla con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, administrativa, eficacia,

objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza. Así mismo se efectuara dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica.

La simplificación de los trámites administrativos será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, así como la supresión de los que fueren innecesarios todo de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

Es por ello, a fin de dar cumplimiento a los principios establecidos en esta ley, los órganos y ente de la Administración Pública deberán utilizar las nuevas tecnologías que desarrolle la ciencia tales como los medios electrónicos, informáticos, y telemáticos para su organización funcionamiento y relación con las personas. En tal sentido cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en Internet que contendrá entre otra información que se considere relevantes los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas así como mecanismo de comunicación electrónica con dichos órganos y entes disponibles para todas las personas vía Internet.

Artículo 19. La actividad de los órganos y entes de la Administración pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijadas en las normas, planes y compromisos de gestión bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidos por el Presidente o Presidenta de la República, por el gobernador o gobernadora el alcalde o alcaldesa según el caso.

De acuerdo al artículo, se puede decir, la actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y ente de la Administración Pública se corresponderán y ceñirá a su misión y a la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico.

Artículo 23. Las actividades que desarrollen los órganos y entes de la Administración Pública estarán orientadas al logro de los fines y objetivos del Estado, para lo cual coordinarán su actuación bajo el principio de unidad orgánica. La organización de la Administración Pública comprenderá la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistema de coordinación necesarios para mantener su orientación institucional de Conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

De acuerdo al artículo, se puede decir, que el servicio de la administración pública exige un desarrollo integral, a su vez los valores éticos, tienen especial importancia en IPOSTEL, como parte del aparato público del Estado, por el papel que juegan en la transformación de la comunicación y de las comunidades que interactúan directa e indirectamente con ésta institución.

Es importante resaltar la necesidad que existe de prestar un servicio óptimo y armónico entre las expectativas del usuario en el servicio prestado por los funcionarios públicos, el cual debe ser con eficacia, eficiencia, transparencia, excelencia y mucha responsabilidad, la administración debe satisfacer las expectativas de los ciudadanos, reduciendo la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente, es decir, entre el servicio ofrecido y el nivel de servicio que requiere el cliente.

CAPITULO III

ANDAMIAJE METODOLÓGICO

El andamiaje metodológico de una investigación es de importancia fundamental, por cuanto presenta los métodos y técnicas de forma ordenada con el fin de establecer hechos hacia los cuales los cuales está encaminado el estudio, su fin esencial es el de ubicar en el contexto los métodos e instrumentos que se emplearan en el desarrollo del trabajo. Balestrini, M. (2014) asegura: “El marco metodológico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. (P.14) Es posible lograr la materialización de los objetivos específicos del trabajo, apoyándose en métodos y técnicas, ya que su finalidad principal es colocar en el contexto los procedimientos e instrumentos que se emplearan en el desarrollo del trabajo

Tipo de Investigación

El tipo de investigación viene a representar el esquema que le da sentido práctico a todas las actividades que se emprenderán para encontrar respuesta al problema que se estudia, este se define desde su identificación. De acuerdo al criterio de Méndez C. (2013:): “Al desarrollar el tipo de investigación se debe considerar el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio”. (p.228).

De allí que, la presente investigación se ubicó dentro de un estudio descriptivo analítico, ya que su autora conceptualiza, organiza y discrimina la gestión gerencial de equipo de alto desempeño de Ipostel Sede Valencia. Gastón I. (2014), explica: “La investigación descriptiva registra, analiza e interpreta la naturaleza actual y

composición o proceso de los fenómenos.” (p.98), considerando que las investigaciones descriptivas se desarrollan sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de lo ocurrido en donde se evidencia la problemática.

Es de mencionar que se ubicara en una investigación analítica porque tiene como objetivo analizar la gestión laboral del equipo de alto desempeño de la Institución caso estudio, para luego diseñar el modelo viable de solución al problema, además de comprenderlo en términos de sus aspectos más evidentes propiciando el conocimiento y comprensión más profunda de esta situación. Sabino C. (2014), considera que: “Persiguen el conocimiento de las características de una situación dada, plantea objetivos y formula sin usar laboratorios”. (p.19)

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es la propuesta de una serie de actividades coordinadas, organizadas que se adaptan a las características de cada estudio e indican los pasos, pruebas que deben realizarse, técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos, es un ajuste limitativo mediante el cual se pretende recoger la información necesaria al problema de investigación, establecido el tipo de investigación, al igual que sus lineamientos, se debe concebir el diseño práctico y concreto para responder a las preguntas de la misma.

Sabino, C. (2014) asegura lo siguiente: “El diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación (p.79). En tal sentido, la presente investigación, se ubicará en un diseño de campo documental porque se explora y consultan una serie de fuentes bibliográficas, que ofrecen variedad de material escrito encontrado en libros, enciclopedias, publicaciones y sitios de Internet.

Al respecto el Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2015), publica: “Se entiende por investigación de campo, el

análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza. “ (p.14). Las mismas buscan indagar en la situación lo más real posible, para analizar de manera sistemática el problema planteado en la realidad con el propósito de describirlo interpretararlo y entender su naturaleza, explicando sus causas y consecuencias, así como predecir su concurrencia.

De igual modo, está orientado hacia un proyecto factible, en donde se propone el diseño de líneas axiológicas para la formación de equipo de alto desempeño en Ipostel Sede Valencia del Estado Carabobo. En el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2015) se publica:” El proyecto factible comprende la fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución.” (p.7).

Dentro de orden de ideas para atender los requisitos del proyecto factible realizados en las tres (03) primeras fases del modelo de Kaufman (2000), se establecieron las siguientes actividades:

Fase I. Diagnóstico: Se diagnosticó la situación actual en las oficinas de IPOSTEL, donde es muy claro que los gerentes no describen las actividades y oportunidades profesionales de lo demás miembros del equipo, por lo que el desempeño de sus trabajadores no es el más eficiente, justamente porque la dinámica propia de la organización no permiten compartir sus ideas para mejorar su proceso de trabajo.

De igual modo, la institución presenta una situación notable en referencia a la participación de la definición del mejoramiento de los objetivos comunes es precaria para los equipos de trabajo están integrados debido a que los gerentes no muestran interés para lograr que se materialicen las actividades institucionales, no existe incentivos para direccionar las metas de quienes laboran dentro de esta sede de IPOSTEL, garantizando el correcto funcionamiento, cumpliendo de las labores individuales y grupales de igual manera en última instancia fortalecer la

institucionalidad del Estado y generar paulatinamente una cultura de gerencia de los recursos públicos.

Fase II, Factibilidad: Una vez realizado el diagnóstico se procedió a efectuar el análisis correspondiente de la información. En la misma se determinó la importancia y necesidad de desarrollar la propuesta.

Fase III, Diseño de la Propuestas: En esta fase, se desarrolló la propuesta basada en los Lineamientos Axiológicos Gerenciales para la Formación de Equipo de Alto desempeño de Ipostel Sede Valencia.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

La población representa un aspecto importante del marco metodológico ya que viene a ser el conjunto de elementos y casos que concuerdan con una serie de especificaciones necesarias para su estudio. Méndez (2013), explica: "La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades que se van a estudiar." (p.132). Considerando que la población se refiere al conjunto de elementos para el cual serán auténticas las conclusiones que se obtengan del testimonio emitido por estos en la aplicación del instrumento de medición se tomó como población la cantidad de cinco (05) trabajadores de alto nivel gerencial: Coordinador de Estado, Gerente de Apoyo Logístico, Coordinador Comercial, Coordinador Operativo y Supervisores.

Muestra:

Según Arias (2004), muestra es "un subconjunto representativo o población" (p.2). Mientras que para Sabino (1992). ". Es una parte respecto a todo constituido para el conjunto llamado universo" (p.115).

La muestra es finita probabilística (Hurtado: 1998). La misma fue identificada en su totalidad y cualquiera de los sujetos de la población pudiera formar parte de la

misma. En tal sentido, para la muestra se tomó la totalidad de la población, por considerar que las opiniones que emitan cada uno de los informantes son importantes para el estudio en referencias.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este punto se describieron las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtendrán en la aplicación del instrumento de recolección de información, se tomará en cuenta el análisis cuantitativo e interpretativo; el cual se efectuará en función de las variables para así evaluar los resultados en forma parcial, que facilitara la comprensión global de la información, de ese modo emitir juicios y conclusiones.

Gómez (2012), las técnicas de análisis de los datos: “Se refiere a la descripción, análisis e interpretación de datos, consiste en resumirlos con varios elementos de información que caracterizan su totalidad. (p.149). Una vez recopilada se procedió a procesarlos, mediante cuadros y gráficos, por tanto se utilizó la técnica de estadística descriptiva, considerando que su tratamiento permitió llegar a conclusiones puntuales.

De esta manera se elaboraron los ítems y la preguntas que permitieron la Operacionalización los indicadores, se determinó el nivel de medición y el tipo de escala con su respectiva Codificación. En tal sentido se elaboró un cuestionario de tipo estructurado cuya escala de evaluación es de naturaleza policotómicas, con cinco categorías de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

Escala de Medición

| Alternativas | Codificación |
|---------------------|---------------------|
| Siempre | 5 |
| Casi Siempre | 4 |
| Algunas Veces | 3 |
| Casi Nunca | 2 |
| Nunca | 1 |

Fuente: Bisquerra, H. (2004)

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento consiste en la revisión y evaluación por parte de especialistas al instrumento de medición, para lo cual se procedió a expresar de manera subjetiva, empleando usualmente el denominado juicio de expertos. Se seleccionaron tres (3) expertos o jueces, para juzgar de manera independiente la relevancia o congruencia de los objetivos con el contenido, claridad en la redacción y el sesgo o tendenciosidad en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren una respuesta.

Cada experto recibió la información escrita suficiente acerca del propósito del instrumento, conceptualización del contenido, tabla de especificaciones u Operacionalización de variables, el instrumento de validación que contenga: congruencia de los ítems, dominio, claridad, tendenciosidad o sesgo y observaciones, de esta manera, al obtener la aprobación del panel de expertos se cumpliría con el criterio de validez.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos permitió cuantificar el nivel de fiabilidad del cuestionario diseñado en la investigación para conocer la problemática estudiada a profundidad, se puede expresar numéricamente a través de un coeficiente, que en el caso particular será la técnica Alfa de Crombach, mediante el cual se demostrará si es válido o no, mediante el resultado obtenido, el cual debe oscilar entre 0 y 1, lo que implica que cuando alcanza este valor se dice que logró la confiabilidad. Para los efectos de interpretación, la escala del coeficiente de confiabilidad que se empleará en el presente estudio será la siguiente:

Cuadro Nro. 1 Rango Confiabilidad

| | |
|-------------|----------|
| 0.00 a 0.20 | Muy Baja |
| 0.21 a 0.40 | Baja |
| 0.41 a 0.60 | Media |
| 0.61 a 0.80 | Alta |
| 0.81 a 1.00 | Muy Alta |

Fuente: Bisquerra, H. (2004)

Es de notar que el rango arrojado por la prueba es de 0,98, considerada en magnitud en confiabilidad muy alta

Técnica de Análisis de Datos

La información que se obtuvo de los cuestionarios, se codificó y analizó a través del programa estadísticos computarizados SPSS/PC, Versión 9.0

- 1). Para llevar a cabo la tabulación de los datos, se procedió a elaborar las distintas matrices de doble entrada, con los datos obtenidos en los instrumentos, con relación a los ítems por sujeto.
- 2). En cada una de las matrices se calculó para cada ítems (a través del programa estadístico computarizados SPSS/PC, Versión 9.0, como medida de tendencias central, la medida Aritmética o promedio, la Mediana y la Desviación Estándar, así como también, distribución de frecuencias relativas porcentual, de acuerdo a las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems, y en función de la escala dada al cuestionario.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento a los sujetos informantes conviene señalar que el procesamiento de los Resultados se efectuó a través de la dimensión e indicadores vinculadas al objeto de estudio, es decir, Líneas Axiológicas, Equipo de Alto Desempeño Laboral. Es necesario puntualizar que este capítulo está orientado a dar respuestas, es decir Operacionalización susceptible de la medición Empírica (Objetivo Especifico Nro. 1), debido de que el objetivo específico Nro. 2, es esencialmente teórico y se logra a lo largo del Capítulo Referencial y el Objetivo Especifico Nro. 3, es la propuesta seguidamente se presenta la propuesta seguidamente se presenta la información organizada y procesada en tablas y gráficos.

Variables: Líneas Axiológicas

Dimensión: Valores Organizacionales

Indicadores: Valores Compromiso, Actitud, Liderazgo, Metas

Ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

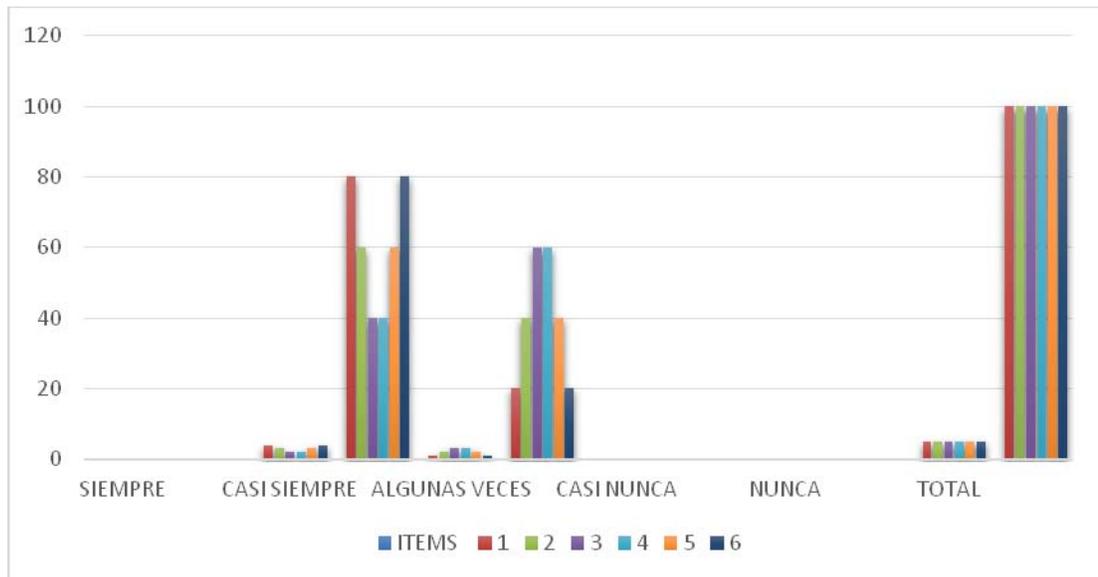
1. Genero una cadena de valor que potencie al servicio al cliente.
2. Fomenta la comunicación bilateral antes los miembros del equipo.
3. Motivas el nivel de pertenencia en los empleados.
4. Optimizas los valores organizacionales en los trabajadores
5. Ejerce una visión compartida para alcanzar las metas de la organización
6. Conduce al personal hacia la meta organizacional.

Tabla Nro. 3

| ITEMS | SIEMPRE | | CASI SIEMPRE | | ALGUNAS VECES | | CASI NUNCA | | NUNCA | | TOTAL | |
|-------|---------|---|--------------|----|---------------|----|------------|---|-------|---|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 0 | 0 | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 2 | 0 | 0 | 3 | 60 | 2 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 3 | 0 | 0 | 2 | 60 | 3 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 4 | 0 | 0 | 2 | 60 | 3 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 5 | 0 | 0 | 3 | 60 | 2 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 6 | 0 | 0 | 4 | 80 | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |

Fuente: Cáceres 2019.

Grafico Nro. 1



Fuente: Cáceres 2019.

En el items 1: el 80% de los encuestados opino que “Casi Siempre” se genera una cadena de valores al servicio al cliente, un 20% opino que algunas veces. Esto indica que los valores son fundamentales en el servicio al cliente.

En el items 2: el 60% de los encuestados opino que “Casi Siempre” se fomenta la comunicación bilateral en los miembros del equipo, mientras que 40% opina “Algunas Veces”. Esto indica poca comunicación bilateral en el equipo de trabajo.

En el items 3: el 60% considera que “Algunas Veces” se motiva el nivel de pertenencia en los empleados, un 40% opina “Casi Siempre”. Esto indica que no se incentiva el nivel de compromiso en los empleados.

En el items 4: el 60% de los encuestados opino que “Algunas Veces” se optimizan los valores organizacionales en los trabajadores, un 20% opina que “Casi Siempre”. Esto indica que no estan muy presentes los valores organizacionales.

En el items 5: el 60% de los encuestados opino “Casi siempre” se ejerce una vision compartida para lograr las metas de la organización, mientras que 40% opina “Algunas Veces”. Esto indica poca vision compartida de la meta alcanzar.

En el items 6: el 80% de los encuestados opino que “Casi Siempre” conduce al personal a la meta organizacional mientras que un 20% opina “Algunas Veces”. Esto indica que estan poco claras las metas organizacionales.

Dimension: Valores Organizacionales.

Todas las evidencias encontradas por esta dimension contrasta lo expuesto por Al respecto Benedetti (2010), afirma que los valores influyen en las relaciones interpersonales del ser humano, pues éstos son individuales y por consiguiente guardan un significado diferente para cada persona, por lo que pueden interferir en tales relaciones hasta el punto de separar unas personas de otras. De esto las autoras plantean, que es de suma importancia que cada quien tenga plena conciencia de los valores que posee y logre jerarquizarlos para que al momento de interactuar con sus semejantes puedan entablar una comunicación efectiva y las discrepancias entre las maneras de ser, actuar y pensar no ocasionen conflicto entre los mismos.

Variable: Equipo de Alto Desempeño.

Dimension: Desempeño Laboral.

Indicadores: Idea, Objetivo Personal, Proyecto, Programa.

Items: 7, 8, 9, 10, 11.

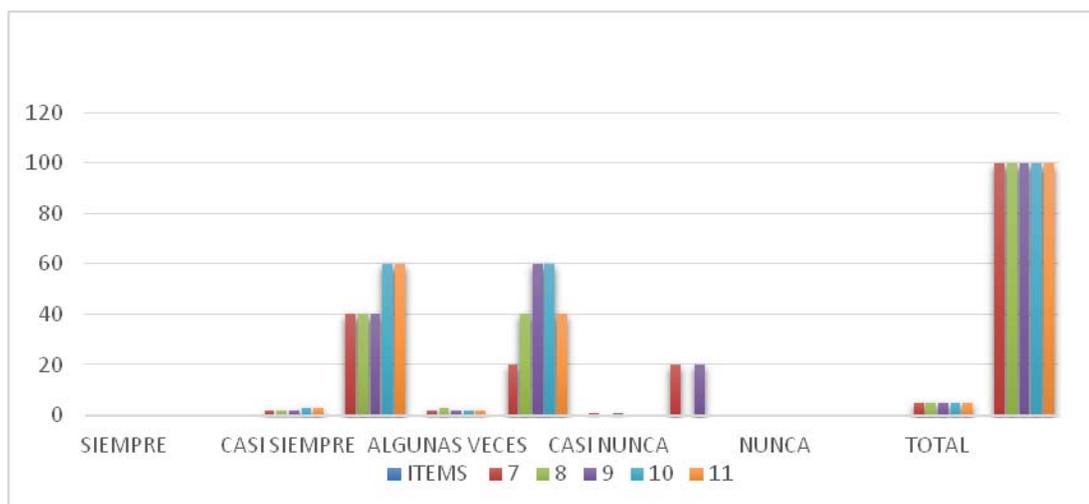
7. Toma en cuenta las opiniones del personal para la toma de decision.
8. Tus objetivos personales y las metas Institucionales estan vinculadas.
9. Sienten satisfaccion con la labor profesional que desempeñan en Ipostel.
10. Los planes y programas diseñados por Ipostel responde a tus necesidades.
11. Facilita la evaluacion y ascenso del personal a tu cargo.

Tabla Nro. 4

| ITEMS | SIEMPRE | | CASI SIEMPRE | | ALGUNAS VECES | | CASI NUNCA | | NUNCA | | TOTAL | |
|-------|---------|---|--------------|----|---------------|----|------------|----|-------|---|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 7 | 0 | 0 | 2 | 40 | 2 | 40 | 1 | 20 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 8 | 0 | 0 | 2 | 60 | 3 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 9 | 0 | 0 | 2 | 40 | 2 | 40 | 1 | 20 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 10 | 0 | 0 | 3 | 60 | 2 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |
| 11 | 0 | 0 | 3 | 60 | 2 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 100 |

Fuente: Cáceres 2019.

Grafico Nro. 2



Fuente: Cáceres 2019.

En el items 7: el 40% de los encuestados opina que “Casi Siempre” y otro 40% “Algunas Veces” no toman en cuenta las opiniones del personal para la toma de decisiones y un 20% Casi Nunca: esto indica que para la toma de decisiones no toman en consideracion a los empleados.

En el items 8: el 60% de los encuestados opino que “Algunas Veces” sus objetivos personales y metas organizacionales. Estan vinculadas y un 40% opina “Casi Siempre”. Esto indica que como Gerente no estan claros con el Compromiso Organizacional.

En el items 9: el 40% de los encuestados opina que “Casi Siempre” y otro 40% “Algunas Veces” siente Satisfaccion Laboral en la organización y un 20% “Casi Nunca”. Esto indica que los Gerentes no se sienten a gusto con la labor Desemepñada en la Organización.

En el items 10: el 60% de los encuestados opina que “Casi Siempre” los planes y programas no responden a sus necesidades y un 40% “Algunas Veces”. Esto indica

que los diferentes planes y programas no comprenden las necesidades de los Gerentes.

En el items 11: el 60% de los encuestados opina que “Casi Siempre” facilita la evaluacion y ascenso de los empleados y un 40% “Algunas Veces”. Esto indica que los Gerentes son poco colaboradores para evaluar y ascender a los trabajadores.

Dimension: Desempeño Laboral.

Todas las evidencias encontradas por esta dimension contrasta lo expuesto por: Baron y Byrne (2010), en la actualidad los equipos de alto desempeño, se han convertido en los principales medios para organizar la labor de cualquier tipo de organización. Esto se debe a que las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencias, juicios y creatividad, proporcionadas condicionalmente por un equipo de alto desempeño ya que previamente se han considerado las competencias pertinentes para la formación de dichos equipos.

CAPITULO V

LINEAS AXIOLOGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACION DE EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO SEDE IPOSTEL VALENCIA.

La tendencia de la gerencia hasta ahora, ha sido centrarse en la tecnología, la estructura, los sistemas y procedimientos , mas que en las personas. Según Diaz (2006), esto ha llevado a que los principios éticos no jueguen un papel primordial en el que hacer gerencial y los valores derivados de esta ética sean considerados, incluso, ejercicios teóricos. Sin embargo, la gerencia que se visualiza para este milenio es una gerencia centrada en la persona como ente protagonista del proceso.

Los nuevos paradigmas centrados en el valor del capital humano, buscan desarrollarlo de una manera armónica, de forma tal que el crecimiento sea beneficioso para los intereses organizacionales y para todos los individuos que la conforman. Esta posición del comportamiento organizacional se enmarca en valores humanísticos que permitan volver a reencontrarse con los principios éticos para la transformación de las realidades. Partiendo de estas consideraciones, Líneas Axiológicas Gerenciales Para la Formación de Equipo de Alto Desempeño están centradas en cinco presupuestos que operativizan las cinco funciones gerenciales básicas y esto a su vez se fundamenta en cinco presupuestos filosóficos, a saber:

Presupuesto Filosófico para una Gerencia Axiológica. Bases Fundamentales.

Presupuesto Epistemológico.

Desde el punto de vista Epistemológico, se fundamenta en la complejidad de un nuevo pensamiento que une lo que está separado y dividido. Un pensamiento multidimensional y ecologizado que reconozca la incomplejidad de las organizaciones.

La nueva ciencia gerencial debe alcanzar una ontología donde el hombre sea el centro del saber como una totalidad.

La ética de la gerencia presenta una visión dialéctica entre el objeto y el sujeto, por lo tanto el gerente ha de reflexionar e indagar sobre el objeto de la gerencia educativa, y a su vez pasan a ser objeto de investigación y reflexión. Esto conlleva a que la construcción de saberes en el campo educativo surja a partir de procesos recursivos de acción – reflexión y de la dialéctica sujeto-objeto soportada en su diálogo interactivo.

Presupuesto Gnoseológico

El sujeto y objeto de la ética de la gerencia educativa, son habilidades de una misma realidad que trabajan en conjunto y a su vez en contradicción, por consiguiente en la gerencia axiológica no existen las dicotomías, no hay relación sujeto-objeto, porque todos los actores educativos son sujetos y protagonistas activos en la construcción del devenir institucional.

Presupuesto Ontológico

Desde el punto de vista de la gerencia axiológica, el hombre es un ser en el mundo, un ser con otro, es experiencia vivida, un ser situacional y social. Partiendo de estas consideraciones, la gerencia axiológica representa un ser en colectivo, un ser en interacción, en diálogo permanente; por consiguiente, no se puede hablar de un proceso gerencial de excelencia si el trabajo no es soportado por los valores que el grupo impregna y acomete en la organización.

Presupuesto Axiológico

El valor tiene un significado atribuido propio al ser humano, ya que el ser humano de valorar y valorarse a sí mismo.

El hombre valora sus acciones en cada una de sus funciones ya sean formales e informales ya que esos valores regulan el comportamiento. Una gerencia axiológica tiene como eje neuralgico la presencia de los valores en cada una de sus funciones

no es lo técnico-administrativo lo más importante, sino la persona, la dimensión del ser como eje central del comportamiento organizacional.

Presupuesto Teológico

Generar una praxis gerencial para la educación centrada en una dimensión ética como categoría, es visualizar una manera distinta de gerencial en el marco de las instituciones escolares venezolanas.

Ejes Heurístico

- 1.- Se requiere una clara internalización del papel directivo identificado con la institución educativa con capacidad para integrar toda la comunidad escolar.
- 2.- la clave del éxito gerencial está dada por la capacidad de combinar lo que se puede hacer (factor conocimiento), con lo que se quiere ser (factor emocional) con la que se debe hacer (factor ético).

Principios Orientadores de la Gerencia Axiológica.

- Valores Personales.
- Valores ético- sociales.
- Valores ético-morales.
- Valores de competencias.

Lineas Axiológicas Para La Planificación

La planificación es una de las tareas más importantes de la gerencia. Únicamente con una buena planificación es posible llevar a cabo las otras tareas gerenciales. En esta área de acción es necesario distinguir la planificación global de la organización de la planificación operativa de cada una de sus unidades y de la planificación de proyectos.

Desde una gerencia axiológica, el proceso de generación de los planes estratégicos de una organización debe llevarse a cabo con la participación de

aquellas personas que luego serán llamadas a dar cuenta del éxito o fracaso del plan. Por consiguiente, la planificación, debe estar inmersa en valores como la honestidad, el respeto y consideración al otro, la reciprocidad y el reconocimiento de los aportes de las personas. Solo así es posible lograr una identificación de estas con el plan y un compromiso real de llevarlo adelante. El plan debe abarcar un horizonte situado en el mediano plazo y prever un mecanismo de revisión periódico.

Lineas Axiologicas para la Organización.

La organización es una de las consecuencias de la planificación que se haya realizado previamente. Así, es necesario concebir la organización como un parametro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan.

En todo caso, lo importante desde la perspectiva de la gerencia axiológica, es que la organización se estructure de forma tal que sea flexible, donde impere la comunicación como valor organizacional que a su vez permita una toma de decisiones oportuna y eficiente. Seamos honestos comunicando con nuestra gente, pero sobre todo, seamos valiente y acostumbremos a escuchar a nuestro personal administrativo y obrero, aunque lo que nos digan no nos guste.

Escuchar nos puede aportar mucha información sobre lo que piensan, conocer problemas que ignorabamos, identificar si todos los esfuerzos que estamos realizando en comunicación interna se entienden y son compartidos por nuestra organización.

Lineas Axiologicas Para los Recursos Humanos

La función de recursos humanos, esto es la provisión del personal y su desarrollo, es otra de las actividades del gerente a la que debe darse alta prioridad. En sus dos vertientes, provisión, y desarrollo, debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de brecha. Las preguntas básicas son:

1. ¿Cual es el personal que necesitamos?
2. ¿Cual es el personal que tenemos?
3. ¿Que personal debemos procurar?
4. ¿Que actividades de desarrollo de personal debemos acometer?

La respuesta a estas interrogantes conduce al plan de captacion y desarrollo de personal que debe adoptarse.

A veces las personas amurallan en departamentos independientes, ocultando informacion o simplemente no dando importante a compartirla. Cuando mas se relacione y comparta informacion, mas se fomentara una cultura de participacion de equipo, de compromiso, de colaboracion y mas fluira el conocimiento en la institucion.

Ser justo y corresponder a un elogio, a un favor son las conductas axiologicas adoptar. Otorgar visibilidad al trabajo de los otros, agradecer es facil en las redes sociales ser agradecido. La gente en general es generosa, abierta, honesta, comparte, aconseja y ayuda sin esperar nada a cambio.

Lineas Axiologicas Para La Direccion

La funcion de la Direccion es de mas evidente incumbencia en relacion a las actividades tipicas del Gerente. Sin embargo, generalmente se olvida que se conlleva una responsabilidad adicional de liderazgo y motivacion, fundamentales en una interpretacion del rol del gerente.

En la función gerencial es importante destacar el valor del estilo liderazgo que se ejerce. En una gerencia axiológica se recomienda un liderazgo democrático, toda vez que los valores requieren por parte de las personas del ejercicio individual y del compromiso específico de cada uno. Vivirlos en cada uno de los ámbitos en los que

se desenvuelven, creando coherencia en la conducta. La constancia debe ser el hilo conductor, en la vida diaria del centro educativo, se demuestra si la aspiración de vivir los valores se convierte en algo real, en un modo de actuar. Sin la práctica voluntaria, libre y consciente no es posible construir ningún valor ni comunicarlo a los demás.

Lineas Axiologicas Para El Control

La función de control es necesaria para la validación del método de planificación y para maximizar las probabilidades de éxito de las investigaciones. Generalmente las personas actúan inconscientemente y cometen en el plano consciente acciones incorrectas, las cuales deben ser cuestionadas y analizadas para transformarlas en acciones correctas que terminen siendo hábitos y posteriormente virtudes. En un proceso de conocimiento, decisiones, acción y hábito. Debe imperar en el control el valor justicia y la honradez. Los valores se siembran en la mente y en el corazón, cada uno tiene la obligación de conformar su jerarquía personal de valores y ser así los modelos o grandes modelos de ejemplaridad que requiere el sistema organizacional para llegar a ser de excelencia.

REFLEXIONES FINALES

Los equipos de alto desempeño tienen como objetivo la promoción de un clima organizacional favorable y la dinamización del sistema a través de la articulación de los componentes del proceso curricular con las funciones del proceso administrativo, tal y como se enunció en el sistema.

El conjunto de acciones que se proponen para implementar el sistema y que son responsabilidad de los equipos de alto desempeño, en esta estrategia son:

- ✓ Construir un plan que permita articular las funciones propias del proceso administrativo con los eslabones del proceso curricular. Prestar especial atención al establecimiento de objetivos de desempeño específicos y exigentes y nuevos modelos de evaluación del equipo.
- ✓ Definir líderes de los equipos de alto desempeño y responsabilidades de dichos líderes.
- ✓ Configurar las posibles etapas previsibles en el desarrollo de los equipos.
- ✓ Articular los requerimientos de los equipos de alto desempeño en sus diferentes procesos con los sistemas de información disponibles.
- ✓ Crear los ambientes de trabajo adecuados.
- ✓ Definir los mecanismos de intervención de los líderes y de los equipos de integración y de mejoramiento.
- ✓ Definir formalmente la participación de los equipos de alto desempeño y otros integrantes de la comunidad académica y su relación con el sistema de gestión curricular.
- ✓ Construir las funciones y responsabilidades de los miembros de los equipos de alto desempeño y establecer los sistemas de relación formal entre ambos.
- ✓ Consolidar procesos de gestión humana como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y del desarrollo organizacional.

✓ El paso de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño implica la convicción de que la productividad del equipo es relevante para cada uno de sus miembros; de igual forma cada persona contribuye al éxito de la organización, ya que existe una relación de confianza entre los colaboradores y el supervisor o quien dirige; finalmente, necesita del desarrollo de un enfoque gerencial que se comprometa con los procesos de los equipos que valore y retroalimente a cada uno de sus colaboradores

✓ Las habilidades humanas y la visión compartida son predictores fundamentales para los procesos de interacción organizacional esenciales entre directivos y colaboradores.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Arias F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela
- Alles, Martha (2010). Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Ediciones Granica. Argentina.
- Athos y Pascale, (2000). Cultura Organizacional: Capacidad de Ejecución e Innovación. España: Mc Graw Hill
- Balestrini, M. (2014). Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.
- Beltrand (2012). Los valores en el Contexto Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia
- Benedetti (2010). Las actividades basadas en valores. Editorial Trillas. Bogotá. Colombia.
- Bernal (2013). Metodología de la Investigación: Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Editorial Pearson Educación. México.
- Bernal (2013). Metodología de la Investigación: Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Editorial Pearson Educación. México.
- Bisquera, R. (2004). Metodología de la Investigación Educativa. Buenos Aires: La Muralla.

Bunge, M. (2013). La Investigación Científica. Editorial Ariel S.A. Barcelona. España

Castañeda, G., Juan (2014). Métodos de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 5.433. Caracas-Venezuela. Autor.

Chiavenato

g, Adalberto (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. México

Gastón I. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Pueblo y Educación. México.

Gibson, James L. y otros. Organizaciones Conducta, Estructura, Proceso. Editorial McGraw Hill/Interamericana. Mexico.

Gómez M. (2012). Introducción a la Investigación Científica. Editorial Brujas. Argentina

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill Education. México.

Koontz, H. y Weihrich, (2013). Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. México.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2015). (UPEL). Caracas

Massaro (2015) presenta un trabajo que lleva por nombre ¿Cómo Define el Aporte de la Gestión del Desempeño la Rentabilidad del Negocio, Empresas de Tecnología de Colombia? Bogotá. Colombia.

Méndez (2013). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Michelena, M. (2012). Propuesta de un programa capacitación de sociabilidad laboral integrada por sus áreas: habilidades sociales, integración social laboral y trabajo en equipo. Guatemala: Tesis, Universidad Rafael Landívar

Mondy y Noe (2015). Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson Prentice. Hall.

Morrisey. L.Gorge (2008) Pensamiento Estratégico. Construye los Cimientos de la Planeación. Editorial Prentice. Hall.

Pareda A. y Berrocal G. (2012). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Granica. Argentina

Palomo, M. (2011). Liderazgo y Motivación de los equipos de trabajo. Editorial Alfa Omega. Mexico.

Quintero, Africano, Faria (2014).Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago.

Robbins y Coulter (2012). Administración. Editorial Pearson. México.

Ratana (2016). Administración de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana, S.A. México

Sabino, C (2014). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Solano (2017). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, Año 2017.

Uribe, C. (2007). Naturaleza de los valores y los juicios valorativos. Editorial. Panapo. Barcelona. España

ANEXO “A”

INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



CUESTIONARIO

Estimado Docente:

El presente instrumento forma parte de una investigación sobre **LINEAS AXIOLÓGICAS GERENCIALES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO IPOSTEL SEDE VALENCIA.**

- Usted ha sido seleccionado (a), para responder este instrumento sobre los aspectos relacionados con el tema.
- La información suministrada tiene estricto carácter confidencial, por lo que no debe escribir su nombre ni firma.
- Se le agradece toda la colaboración y sinceridad que pueda prestar para llevar a cabo este estudio.

Autor:
Lcda. Yerly Cáceres

Tutor:
Msc. Freddy Carrasquero.

Instrucciones Generales:

- Lee cuidadosamente antes de responder.
- Para su respuesta, marque con una “X” la opción que mejor exprese su opinión.
- Se presentan 5 opción posible.

Usted como Docente:

| Nro. | Preguntas | Siempre | Casi Siempre | Algunas Veces | Casi Nunca | Nunca |
|-------------|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 1 | Genero una cadena de valor que potencie el Servicio del Cliente. | | | | | |
| 2 | Fomenta la comunicación Bilateral Ante Los Miembros del Equipo. | | | | | |
| 3 | Motivas el nivel de pertenencia en los Empleados. | | | | | |
| 4 | Optimizas los Valores Organizacionales en los Trabajadores. | | | | | |
| 5 | Ejerces una visión compartida para alcanzar las metas de la organización. | | | | | |
| 6 | Conduce al personal hacia la meta organizacional. | | | | | |
| 7 | Toma en cuenta las opiniones del personal para la toma de decisiones. | | | | | |
| 8 | Tus objetivos personales y las metas Institucionales están vinculados. | | | | | |
| 9 | Sienten satisfacción con la labor profesional que desempeñas en Ipostel. | | | | | |
| 10 | Los planes y programa diseñados por Ipostel, Responde a tus necesidades. | | | | | |
| 11 | Facilita la evaluación y ascenso del personal a tu cargo. | | | | | |

ANEXO “B”
TABLA DE OPERALIZACION DE VARIABLE

Cuadro Nro. 1: Cuadro de Operacionalización de Variables

| OBJETIVO GENERAL: LÍNEAS AXIOLÓGICAS PARA LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN IPOSTEL VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO | | | | | |
|--|----------------------------------|---|--------------------------|----------------------|--------------|
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS |
| Diagnosticar el conocimiento que presentan los equipos de alto desempeño en IPOSTEL Sede Valencia. | Líneas Axiológicas | Según Uribe (2007): Se ocupa y centra en el estudio de la naturaleza de los valores y los juicios valorativos. Aunque por supuesto la filosofía y todo lo que esta disciplina estudia datan de muchísimos siglos atrás, la denominación de esta parte de estudio es relativamente nueva, ya que fue utilizada por primera vez recién en los comienzos del siglo pasado. (p.23). | Valores Organizacionales | Valores | 1-2 |
| | | | | Compromiso | 3 |
| | | | | Actitud | 4 |
| | | | | Liderazgo | 5 |
| | | | | Metas | 6 |
| | Equipos de Alto Desempeño | Es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. (Ángel, 2000) | Desempeño Laboral | Idea | 7 |
| | | | | Objetivos Personales | 8 |
| | | | | Proyecto | 9 |
| | | | | Programa | 10 |
| | | | | Ascenso | 11 |

Fuente: Cáceres 2019.

Cuadro Nro. 1: Cuadro de Operacionalización de Variables

| OBJETIVO GENERAL: LÍNEAS AXIOLÓGICAS PARA LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN IPOSTEL VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO | | | | | |
|--|----------------------------------|--|--------------------------|----------------------|--------------|
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS |
| Diagnosticar el conocimiento que presentan los equipos de alto desempeño en IPOSTEL Sede Valencia. | Líneas Axiológicas | según Uribe (2007): Se ocupa y centra en el estudio de la naturaleza de los valores y los juicios valorativos. Aunque por supuesto la filosofía y todo lo que esta disciplina estudia datan de muchísimos siglos atrás, la denominación de esta parte de estudio es relativamente nueva, ya que fue utilizada por primera vez recién en los comienzos del siglo pasado. (p.23). | Valores Organizacionales | Valores | 1-2 |
| | | | | Compromiso | 3 |
| | | | | Actitud | 4 |
| | | | | Liderazgo | 5 |
| | | | | Metas | 6 |
| | Equipos de Alto Desempeño | Es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsible y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. (Ángel, 2000) | Desempeño Laboral | Idea | 7 |
| | | | | Objetivos Personales | 8 |
| | | | | Proyecto | 9 |
| | | | | Programa | 10 |
| | | | | Ascenso | 11 |

Fuente: Cáceres 2019.

ANEXO “C”

CONFIABILIDAD

| | Ítems | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Total |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 30 |
| 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 23 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| V | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 207 |

| | |
|--------------|------|
| k | 11 |
| Sumvi | 22 |
| Vt | 207 |
| Alfa | 0,98 |

La confiabilidad es de 0,98