

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Pregrado
Licenciatura en Administración**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADECUACIÓN DE
LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN LABORAL EN EL CENTRO
TÉCNICO PRODUCTIVO SOCIALISTA JOSÉ LAURENCIO
SILVA, SA.**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Licenciatura en Administración***

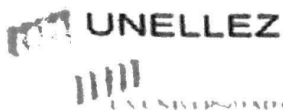
AUTORAS:

ALVAREZ CHRISTIAN C.I. 19.260.033

CASTRO LILIMAR C.I. 26.145.17

TUTORA: DRA. YARITH NAVARRO

SAN CARLOS, DICIEMBRE DE 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"ZULUIQUEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES

ACTA DE DEFENSA TRABAJO DE APLICACIÓN CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN:

ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN:

07 15 2022

AUTOR (ES):

ALVAREZ, CHRISTIAN; C.I. V.- 19.260.033

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

CASTRO, LILIMAR; C.I. V.- 26.145.175

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADECUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN LABORAL EN EL CENTRO TÉCNICO PRODUCTIVO SOCIALISTA JOSÉ LAURENCIO SILVA, SA.

PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

1.- TUTOR:

Navarro Escalona
Apellidos

Yarith Coronado
Nombres

11962078
Cédula de Identidad

2.- JURADO PRINCIPAL -
COORDINADOR:

Alvarez Blanco
Apellidos

Jackson J.C
Nombres

15486557
Cédula de Identidad

3.- JURADO PRINCIPAL:

Flores Diaz
Apellidos

Antonio Luis
Nombres

11962937
Cédula de Identidad

OBSERVACIONES

LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:

APROBAR

REPROBAR

FIRMA (1): TUTOR

FIRMA (2): JURADO PRINCIPAL
COORDINADOR

FIRMA (3): JURADO PRINCIPAL

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período académico.

A mis padres Nírida y Cristóbal, por ser pilares fundamentales en mi vida, inspirándome a luchar para obtener lo que me proponga, educándome y brindándome todo su apoyo.

A mis hermanas por su apoyo incondicional.

A mi compañero sentimental, quien siempre ha creído en mí y me ha brindado su amor y apoyo incondicional.

A nuestra Tutora MSc. Yarith Navarro por dedicar su tiempo y sabiduría para culminar con éxito este trabajo.

Christian Álvarez

Dedicatoria

A Dios todopoderoso, por ser fuente de vida, y guiarme en todo momento, por darme sabiduría y confianza, para culminar esta etapa.

A mi madre, por darme la vida, por ser mi apoyo fundamental y confiar en mí. Todo te lo debo a tí.

A mi esposo por su apoyo incondicional en todo momento

Lilimar Castro

Agradecimiento

Primeramente, a Dios por haberme acompañado y guiado en toda mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por enseñarme a no darme por vencida.

A mis padres, por ser mi mayor motivación para lograr esta meta.

A mis hermanas por su apoyo incondicional en este proceso.

A mis Profesores de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, por guiarme y aportar en mi crecimiento profesional.

A mis compañeras de estudio, por ser esas amigas incondicionales que de una u otra manera me apoyaron para seguir adelante.

Christian Álvarez

Agradecimiento

A mi abuela por sus innumerables consejos y su apoyo incondicional en todo momento.

A mis compañeros de estudios por haber hecho de esta etapa un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

A la UNELLEZ Núcleo San Carlos, por contribuir con mí crecimiento profesional. Siempre me sentiré orgullosa de ser una profesional egresada de tan valiosa e ilustre Universidad.

Lilimar Castro

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Pregrado
Licenciatura en Administración**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADECUACIÓN DE LAS POLÍTICAS
DE GESTIÓN LABORAL EN EL CENTRO TÉCNICO PRODUCTIVO SOCIALISTA
JOSÉ LAURENCIO SILVA, SA.**

**Autoras: Christian, Alvarez
Lilimar, Castro
Tutora: MSc Yarith Navarro
Año: 2022**

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general, proponer estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A. Se enmarcó en un proyecto factible; sustentada en una investigación de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 107 trabajadores del Centro Técnico Productivo Socialista “José Laurencio Silva” S.A. y una muestra del 30% de la población equivalente a 32 trabajadores; la técnica de recolección de datos fue la encuesta, utilizándose como instrumento, un cuestionario estructurado por dieciséis (16) ítems a través del método de escala de Likert y con cinco alternativas de respuestas (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca y (1) Nunca. La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad se determinó por el método estadístico Alpha de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.90, indicando que el instrumento aplicado tiene una excelente confiabilidad. Los datos fueron analizados a través de la estadística descriptiva porcentual. Se concluyó que existen debilidades caracterizadas por la no fijación de objetivos dirigidos a la gestión del talento humano, por lo que se propone la implementación de estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Descriptor: Estrategias, Políticas, gestión laboral.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iv
Resumen	vi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Objetivos de la Investigación	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Justificación de la Investigación	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	10
2.2. Bases Teóricas	14
2.3. Bases Legales	29
2.4. Sistema de Variables	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y diseño de la investigación	36
3.2. Población y Muestra	36
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	37
3.4. Validez y Confiabilidad	38
3.5. Técnicas para el análisis de la información	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	40
CAPÍTULO V: PROPUESTA	
5.1. Presentación	49
5.2. Fundamentación	50
5.3. Objetivos	52
5.4. Factibilidad	53
5.5. Estructura de la propuesta	56
5.6. Diseño de la propuesta	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	72

LISTA DE TABLAS

pp.

1.	Cuadro de Operacionalización de Variables	34
2.	Población	36
3.	Muestra	37
4.	Valores del grado de confiabilidad	39
5.	Fijación de objetivos	40
6.	Formulación de planes	41
7.	Liderazgo	41
8.	Resolución de conflictos	42
9.	Recompensa	42
10.	Capacitación y/o adiestramiento	43
11.	Motivación	43
12.	Retención del personal	44
13.	Ambiente laboral	44
14.	Supervisión	45
15.	Desempeño laboral	45
16.	Aceptación	46
17.	Participación	46
18.	Recursos económicos	47
19.	Recursos humanos	48
20.	Recursos tecnológicos	
21.	Costos de recursos materiales para la ejecución de la propuesta	54
22.	Costos de desarrollo del talento humano	54
23.	Recursos económicos para la ejecución de la propuesta	54
24.	Análisis Costo-beneficio	55
25.	Diseño de acciones de la Fase I	58
26.	Diseño de acciones de la Fase I	59
27.	Diseño de acciones de la Fase III	60
28.	Diseño de acciones de la Fase IV	61
29.	Diseño de acciones de la Fase V	62
30.	Instrumento para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.	63
31.	Diagrama de Gantt de la ejecución de la propuesta	64

Introducción

Las empresas se están enfrentando una nueva realidad para mantenerse competitiva con su entorno. Ya no basta con ofrecer a los clientes excelentes servicios o productos, sino brindarles lo que ellos están solicitando. Para poder mantener esta demanda, las empresas buscan implementar estrategias que les permita estar a la vanguardia. En este sentido, la planificación estratégica es vital en las organizaciones, debido a que con ella se integran los planes a seguir para encaminar sus resultados a la consecución de los objetivos y metas.

Recientemente, se ha vuelto más común que las empresas utilicen una adecuada gestión del talento humano puesto que aporta muchas ventajas a la organización. Aunado a ello, administrar el óptimo desempeño del talento humano permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito. Además, favorece una mayor disposición y disponibilidad del trabajador.

En este orden de ideas, el presente trabajo centra su estudio en proponer estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A., la cual es una empresa de producción adscrita a la Corporación de Desarrollo Agrícola, S.A., la cual fue concebida para el comercio, compra y venta de todo tipo de productos agrícolas, pecuarios y veterinarios, compra y venta de ganado semoviente e importación y procesamiento de materia prima, fabricación de alimentos concentrados para animales, explotación bovina y porcina, comercialización y servicios de maquinarias agrícolas y cualquier otra actividad afín o conexas con el objeto principal. En este sentido, la investigación quedó estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I. Planteamiento del problema, en esta sección se hará el planteamiento argumentado del tema o del problema y la formulación del mismo, según la naturaleza de la investigación. Objetivos de la investigación, organizados en general y específicos, justificación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico el cual implica la revisión preliminar de la bibliografía, el cual contiene antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, sistema de variable y operacionalización de las variables.

Capítulo III. Marco Metodológico, se desarrolló la metodología empleada para alcanzar los objetivos, en donde se expuso el tipo y diseño de la investigación, población y muestra utilizada para el estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y las Técnicas para el análisis de la información.

A seguir, en el Capítulo IV, se realiza la presentación de los resultados. En el Capítulo V se desarrolla la Propuesta, donde se describe la presentación, fundamentación, objetivos de la propuesta general y específicos, factibilidad de la propuesta, estructura, cronograma de ejecución y control. Por último, se tienen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, se están suscitando cambios a nivel mundial que son parte de la globalización, por lo tanto, es importante que las organizaciones generen mecanismos que les permita determinar un punto preponderante que se base fundamentalmente en la motivación de su grupo de trabajo, con la finalidad de satisfacer los intereses propios de cada consumidor determinando la calidad de lo que se ofrece. Estos cambios, se ven fuertemente afectados por aspectos políticos, sociales y, sobre todo, económicos, que conllevan a que todas las organizaciones de cualquier sector que integren, se vean en la necesidad de ser cada vez más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades para poder mantenerse dentro de cualquier mercado y formar parte de los niveles de competitividad exigidos en todos los espacios.

En este orden de ideas, la gerencia de las organizaciones debe propiciar procesos de mejoras, orientados al éxito empresarial, para ello se hace necesario que sus trabajadores se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la visión, misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartidas. Por ello, deben crearse las condiciones para el desarrollo de estrategias encauzadas a fomentar la coordinación del conocimiento con la información entre los directivos y el personal, sustentándose en técnicas para formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje, así como el potencial de las personas que integran la empresa.

Por consiguiente, es necesaria la implementación de estrategias, las cuales hacen referencia a la formulación, ejecución y evaluación de acciones que facilitarán el logro de los objetivos organizacionales, ya que corresponde a un enfoque objetivo y sistemático para la acción que permite la organización y utilización de información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Atendiendo

a esto, Serna (2008), precisa que las estrategias son “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. (p. 26).

A tal efecto, Serna (ob. cit) define las estrategias gerenciales, como “un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, y de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. (p. 76). En tal sentido, las estrategias gerenciales asumen un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas.

Las estrategias gerenciales se apoyan en un patrón donde se integran las políticas y metas propuestas de las organizaciones, así como también la visión y la misión que cada empresa plantea; a este respecto, se debe considerar que el éxito de una organización depende principalmente de las estrategias que se establezcan dentro de ella y va a depender de ello también la eficiencia que le conseguirá sobrevivir en su entorno (Coppelliz, 2018).

En este sentido, se puede determinar que una de las estrategias fundamentales es la implementación acciones de gestión del talento humano, ya que esta práctica emite resultados integrales y marcada eficiencia en la ejecución de las estrategias planteadas, de tal forma, que cada integrante de una organización logre con eficiencia y eficacia sus labores encomendadas y de esta manera conseguir un balance disciplinario logrando todas las metas organizacionales. Dentro de este contexto, Cerón et al. (2017), consideran que:

En una institución es fundamental una directriz gerencial para generar buenas expectativas desde el punto de vista filosófico que es la de formar equipos que aporten un alto rendimiento; para esto es

importante que los actores gerenciales planteen la utilización de estrategias diligentes, inventivas y participativas que implique la actuación de todos quienes son parte de la organización. (p. 87).

Por su parte, García, *et al* (2018) sostienen que la gestión de talento humano:

Son los procesos que deben ajustarse para ser un faro para ya sean las personas o los recursos considerados en una organización, empezando desde el reclutamiento, la selección, las diferentes capacitaciones, las motivaciones o incentivos, los test de evaluación, la salud con el bienestar ocupacional y demás factores que se involucran para que la empresa donde estarían laborando obtenga mayores beneficios en el entorno laboral-social como en su rendimiento profesional. (p. 67).

En este orden de ideas, hay que entender que muchas organizaciones poseen ciertos errores en sus metas corporativas, ya que no se presta la debida importancia a la gestión de los miembros que son parte de ella, y casi siempre van existir estas problemáticas por el poco interés que se da a estas situaciones y además por la carencia de motivación; por tal motivo, no se puede lograr los éxitos esperados. Esta situación trae consigo consecuencias negativas en el logro de los objetivos planteados, por esta razón es necesario que las instituciones busquen estrategias para potenciar el conocimiento de su grupo laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismo, mentalizando siempre que todos los integrantes de una organización forman parte de un mismo equipo enfocados en un mismo fin.

Frente a estas circunstancias, es de suma importancia la gestión que cumple el departamento de talento humano, donde se sugieren estrategias que integren a los trabajadores con sus capacidades y habilidades y los exploten dentro de su rol, sin dejar rezagado el papel de los directivos que cumplen su función administrativa organizacional, considerando que la competencia es la mejor estrategia que se debe utilizar para el mejor funcionamiento de las empresas.

En el caso del Estado Cojedes, existe el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A., el cual se encuentra adscrito a la Corporación de Desarrollo Agrícola, S.A. Su creación fue autorizada

mediante Decreto N° 2.310, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.895 de fecha 3 de mayo de 2016, debidamente creada mediante la protocolización de sus estatutos sociales ante el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital en fecha 16 de junio de 2016, bajo el N° 32 Tomo 92-A, publicados en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.927, de fecha 16 de junio de 2016.

Es importante destacar, que dicha Empresa tiene como finalidad desarrollar e implantar políticas propias, cumpliendo con los lineamientos emanados del ejecutivo nacional y el ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras (MPPAPT) en concordancia con el Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la nación 2019-2025, lo cual va a fortalecer la seguridad agroalimentaria a través de la participación directa de los productores y productoras que aseguren el bienestar social de la población.

Su misión es fomentar la producción de ganadería bovina y bufalina implementando la utilización de la biotecnología para garantizar el mejoramiento genético de los semovientes destinados a la reproducción y al abastecimiento de las redes de distribución de alimentos dando cumplimiento a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y a la Ley Orgánica de Soberanía y Seguridad Agroalimentaria. Del diagnóstico previo realizado a la empresa se pudo determinar que existe una baja motivación del talento humano caracterizada por un alto grado de ausentismo laboral y renuncias masivas, acompañado de un nivel regular de desempeño laboral. Todo ello por ausencia de dirección y falta de políticas de gestión del talento humano.

De igual manera, se evidencia que desde la llegada de la pandemia causada por el COVID-19 miles de empresas, empleos y personas se han visto afectadas debido a los cambios y adaptaciones realizadas y la Empresa en estudio no escapa de esta realidad. Por consiguiente; la motivación

laboral es un tema ampliamente estudiado y que representa un factor de gran importancia en las empresas debido a que como menciona Medina, Gallegos y Lara (2008), “en la medida en la que el trabajador se sienta satisfecho, este contribuirá con mayor desempeño en el logro de los objetivos de la empresa”. (p. 1213).

Por tal motivo, la implementación de estrategias gerenciales pasaría a formar parte de esta lista de alternativas para formar profesionales idóneos, excelentes seres humanos, ciudadanos responsables y profesionales a cabalidad, para crear seres competentes, eficaces, con alto nivel intelectual y que la suma de todo direccione a una mejor calidad de vida. En este orden de ideas, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A., ubicada en el Municipio San Carlos del Estado Cojedes, con la finalidad de transformar el entorno de trabajo, brindando a su talento humano un bienestar laboral con el ánimo de favorecer su ambiente y lograr con éxito sus objetivos planteados; por lo que requiere dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.?

¿Será factible la implementación de estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.?

¿Qué estrategias gerenciales pueden ser diseñadas para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.?

1.2 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

1.3 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de gestión de gestión laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.
2. Determinar la factibilidad de implementación de estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.
3. Diseñar estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

1.4 Justificación de la Investigación

Hoy día, es indispensable a nivel empresarial contar con estrategias gerenciales que permitan lograr armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen de la empresa; razón por la cual los niveles directivos deben tener claramente definidas las políticas, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus propósitos. Aunado a ello, se requiere contar con una herramienta de gestión basada en competencias que consiste en la implementación de pautas claras y específicas para la selección, formación y evaluación del talento humano para generar ventajas competitivas de la organización. Tal condición requiere de personal altamente calificado, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Las exigencias actuales y la situación de emergencia que ha conllevado la presencia del COVID 19, han generado cambios significativos dentro de las empresas, algunas instituciones no se han enfocado en la práctica de estrategias sustentables que respondan a las demandas que requiere el talento humano, en virtud de las deficientes políticas que en materia de remuneración sufren hoy en día. Desde el punto de vista institucional, la importancia de esta investigación radica en el hecho de que tiene como propósito brindar una visión a la gerencia sobre los nuevos paradigmas que

están surgiendo con la implementación de planes estratégicos gerenciales para gestionar el talento humano.

La investigación se justifica desde el punto de vista social, por cuanto los trabajadores tienen un rol protagónico al ser llamado a participar en el desarrollo económico y social del país, por cuanto continuamente se están generando planes de acción para lograr resultados positivos que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Así mismo, esta investigación conlleva al conocimiento de las estrategias gerenciales que se implementan para el mejoramiento de la gestión del talento humano y de sus recursos, aquí se plantea el compromiso que existe en las empresas por parte de los directivos, maestros y personal administrativo, compromiso que permite conocer las problemáticas que incursionan en el medio interno de la institución y generar soluciones adecuadas.

Legalmente, se justifica en virtud de lo establecido en el artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que indican que toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. De igual manera, el numeral 1 del Artículo 25 hace referencia a que toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios.

Metodológicamente, adquiere relevancia el estudio, por cuanto se enfoca en el Programa de Ciencias Sociales y Económicas de la UNELLEZ VIPI San Carlos, específicamente en la Línea de Investigación referente a Gerencia Empresarial y Social; por lo que servirá de base para llevar a cabo trabajos bajo esta misma línea de investigación. Aunado a ello, el presente estudio expone una base teórica donde se presentan las conceptualizaciones, con la finalidad plantear solución a la problemática que

se expone es esta investigación; por ende, se ha desarrollado una secuencia sistemática donde cada variable manifieste una definición donde se hará más fácil la comprensión del contenido.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo al autor Arias (2012) “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (p. 106). De acuerdo a lo anteriormente descrito por el autor; el marco teórico representa el desarrollo teórico conceptual que da el soporte a la investigación. En este capítulo se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y/o conceptuales, el marco jurídico y/o legal; además de la reseña institucional.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideran como antecedentes los trabajos que a continuación se mencionan y los cuales guardan relación con el estudio planteado:

El primer antecedente a considerar es el de Páez (2017), quien realizó una investigación, titulada: “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el Estado Carabobo”, cuyo objetivo fue proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.

En cuanto a la metodología, la misma fue una propuesta con un diseño no experimental de corte transaccional en la que se utilizó la modalidad de campo. Se estudió un universo de 231 personas y se tomó una muestra de 72 personas. Para la obtención de los resultados se empleó como técnica la encuesta, y como instrumentos tres cuestionarios: el primero, de 16 preguntas aplicado a los auditores que laboran en las firmas seleccionadas de forma directa e individual. El segundo conformado por 12 preguntas, aplicado a los administradores de las organizaciones y finalmente un tercer cuestionario conformado por 28 preguntas dirigidas a los directores, siendo

estas las mismas aplicadas a los auditores y administradores de las firmas. Los resultados permitieron concluir la necesidad de estructurar estrategias gerenciales, que fortalezcan la cultura organizacional, para convertirse en ventaja competitiva.

Es importante acortar que el estudio citado se relaciona con la presente investigación en virtud de que lleva inmerso el uso de estrategias gerenciales para desarrollar una cultura organizacional eficaz que permita el mejor desempeño laboral de los trabajadores, al igual que en la presente investigación.

En este orden de ideas, Toro (2017) diseñó un estudio que lleva por título: “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013 -2019 en el centro de diagnóstico integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando Estado Apure”. La misma tuvo como propósito fundamental, proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el plan de la patria 2013-2019 en el Centro asistencial mencionado.

El estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por 89 personas que laboran en el Centro de Diagnóstico Integral y la muestra fue de 30 individuos. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario de 15 ítems para ser contestados mediante respuestas cerradas. El autor concluye que aún persiste cierta desinformación en una minoría de los trabajadores; sin embargo, consideran que a nivel de la contratación colectiva se han cumplido con las propuestas; además se pudo identificar la necesidad de la vinculación del Plan de la Patria en la gestión del Talento humano.

De allí la similitud con la investigación planteada, pues establece que las empresas deben implementar estrategias gerenciales de gestión del

talento humano, de allí que estas estén enfocadas fundamentalmente a optimizar la motivación de los trabajadores que les permita obtener un máximo rendimiento laboral.

Igualmente, Mejías (2018), propuso un estudio denominado: “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la motivación del personal ejecutivo en base a los nuevos tiempos en CORPOELEC Cojedes”, el cual tuvo como objetivo desarrollar Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la motivación del Personal Ejecutivo en base a los Nuevos Tiempos en Corpoelec Cojedes. Metodológicamente, utilizó el enfoque cuantitativo con diseño no experimental, de tipo de campo a nivel proyectivo. La población la conformaron treinta y ocho (38) docentes y la fue muestra censal quedando constituida por 38 trabajadores de la alta gerencia.

La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se diseñó con 13 preguntas cerradas de alternativa tipo dicotómicas; el mismo se validó mediante el juicio de tres (03) expertos y para la confiabilidad se utilizó el coeficiente de confiabilidad KR20 el cual arrojó un resultado muy confiable situado en 0,85.

Del análisis de los resultados se obtuvo que una vez aplicada las estrategias gerenciales para alcanzar tal fin, arrojó que el programa es considerado factible de llevar a la práctica de forma constante de acuerdo a la situación, por cuanto existen los recursos y disposición por parte de la Institución y del personal; de igual manera, representa una herramienta educativa y gerencial adaptable a otras organizaciones tanto públicas como privadas donde se determina la necesidad de mantener a los trabajadores motivados.

En este orden de ideas, se puede visualizar que el trabajo antes descrito se relaciona con la investigación puesto a que hace referencia a que el éxito de toda organización depende de una serie de factores, destacándose la necesidad de gestionar al talento humano mediante actividades que permitan incentivar al personal y motivarlo para contribuir al

cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

De igual manera, Parra (2018) en su tesis denominada: “Gestión del talento humano para fortalecer el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Desarrollo Rural”; tuvo como objetivo proponer un plan de gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (coordinación regional INDER-APURE), que le permita proporcionar una valiosa e importante herramienta que contribuya al incremento y mejora del rendimiento de sus trabajadores, en base a las necesidades, y del cargo que desempeña, afrontando de manera eficiente el entorno tan complejo y competitivo, y así cumplir su misión social.

Desde el punto de vista metodológico, se enmarcó en una investigación de campo, en la modalidad de proyecto factible, con una población objeto de estudio conformada por 10 empleados, la técnica empleada fue la encuesta, expresada en un cuestionario contentivo de 15 ítems, la validez y confiabilidad a juicio de 03 expertos.

Se concluye que es importante evaluar y preparar al personal de las organizaciones para que se formen como un equipo de trabajo sólido que apoyen al desarrollo y crecimiento económico de la institución, incorporando la gestión del talento humano con sus técnicas y herramientas que fortalezcan el desempeño laboral del personal, y que cada uno cumpla con las funciones en cada puesto de trabajo, tratando de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas de la institución y así romper esa barrera que opaca la ejecución de la misión y visión.

El trabajo citado se relaciona con el presente estudio pues las actividades de las organizaciones deben desarrollarse bajo estrategias gerenciales, donde se establezcan políticas y procedimientos de gestión de talento humano que ayuden a la consecución de los objetivos de la organización.

Por último, es importante mencionar el trabajo de investigación realizado por Alfaro (2019) elaboró un estudio titulado: “Estrategias

motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en FARMATODO, C.A. San Carlos Estado Cojedes”, el cual tuvo objetivo desarrollar estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en Farmatodo, C.A., San Carlos Estado Cojedes.

El estudio estuvo enmarcado en la modalidad proyecto de aplicación con un diseño de campo no experimental, utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario con preguntas dicotómicas. Al finalizar la investigación se concluyó que al aplicar constantemente estrategias motivacionales dentro de la empresa Farmatodo, C.A., la motivación del personal se mantendrá en niveles altamente satisfactorios.

Es significativo destacar que el estudio descrito se relaciona directamente con la presente investigación, pues a través del mismo se deja evidencia de la importancia de que las empresas cuenten con estrategias gerenciales que permitan dirigir las actividades, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas establecidas. De los antecedentes citados, se concluye que hoy en día las organizaciones enfrentan mayores dificultades, por ende, se hace necesaria la implementación de estrategias que les permita controlar a su talento humano de manera tal que su desempeño laboral sea eficiente en la entidad para el logro de los objetivos estratégicos planificados.

2.2 Bases Teóricas

Dentro del proceso de elaboración de la presente investigación, es necesario sustentar desde una perspectiva teórica, todo lo referido al tema específico de estudio. Para Claret (2014) las bases teóricas “representan aquellos enfoques o corrientes desarrolladas por autores sobre los temas tratados en la investigación” (p.20). En tal sentido, las bases teóricas plantean la racionalidad, estructura y consistencia interna, de tal manera que se analice la realidad objeto en estudio, así como también de obtener datos relevantes mediante fuentes o conceptos que sustenten la solución o sentido del problema en estudio.

Dentro de este orden de ideas, las bases teóricas de la investigación se desarrollarán en función de explicar las variables estrategias gerenciales y políticas de gestión laboral, con el fin de dar una fundamentación teórica que sustente a ambas variables.

2.2.1 Concepto de Estrategia

La gerencia moderna enfrenta la imperiosa necesidad de formular y apoyarse en las estrategias, ya que son un arma indispensable para mantenerse en este mundo cambiante. A tal efecto, Fernández (2012) señala, que la estrategia es “una acción esperada y planeada de manera anticipada, con el objetivo de cumplir las metas deseadas por la organización”. (p. 152). Por otra parte, Thompson y Strickland (2012), manifiestan, que:

La estrategia se basa en la competencia, pero este debe ser diferencial, es decir, hacer lo que las competencias no hacen, o mejor aún, hacer lo que no pueden hacer, a través de ello se logra generar una ventaja competitiva. Buscando estar siempre adelante frente a las competencias. (p. 59).

En este mismo orden de ideas, la formulación de una estrategia siempre pretende contribuir, ya que busca una mejora de algo existente, es así, que una nueva estrategia nace a partir de las necesidades cambiantes del entorno en el que se desenvuelve. Del mismo modo, Drucker (2007) afirma que “normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal” (pág. 65). Cameron (2011) explica que:

El medio ambiente o sostenibilidad, si es bien asimilada, influirá en la estrategia y con toda probabilidad en el plan de negocio. Se requiere un cambio en la cultura corporativa si se quieren lograr cambios reales y positivos. Lo que está claro es que recursos humanos y la formación de profesionales en el negocio son las áreas que más van a necesitar crear la estrategia y determinar el mensaje correcto. (p. 87).

Es importante destacar que los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Por lo tanto, una buena estrategia será la base para tener

una clara idea que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios esperados.

2.2.2 Características de la Estrategia

Para que una estrategia sea exitosa, debe contar con ciertos principios, además, los empleados deben entender exactamente cuál es la estrategia para lograrla con éxito. Según Durán, *et al* (2017); los principios que se emplean son los siguientes:

- **Flexibilidad:** Este principio es indispensable, debido, a que las situaciones en las que se encuentra la empresa, no siempre son favorables ya que las estrategias son cambiantes, dado esto, la empresa se debe de adaptar a los cambios que circulan en su entorno sin antes de contar con los recursos necesarios.
- **Coordinación:** Para alcanzar los objetivos planteadas por la alta gerencia, es necesario que en la empresa se fomente las relaciones humanas integrales y solidarias. En este sentido, la empresa debe de contar con el principio de integración, organización y secuencia con respecto a las estrategias, acciones, recurso y tiempos, es decir, una acción debe de ser creada en perfecta coordinación con el recurso que se utilizará para alcanzarla y el tiempo que este tome.
- **Continuidad:** Para desarrollar las actividades, debe haber continuidad, es decir una actividad es consecuente de la otra. De igual manera, las estrategias deben ser los resultados de otras, para empezar una nueva debe de terminar la otra.
- **Proactividad:** Este principio caracteriza a los trabajadores que están comprometidos con la empresa, es decir, incluye los rasgos personales como es la responsabilidad, las ganas para realizar el trabajo, puntualidad y desempeño, capacidad de inducir a los trabajadores al cumplimiento al interés común.
- **Dominio:** El gerente de hoy debe poseer características del dominio y pensamiento sistemático para que de esta manera se logre el trabajo en equipo, dominio personal y visión compartida logrando proponer transformación para tomar decisiones asertivas.
- **Cohesión social:** Para que todas las actividades que se ejecuten, se debe cumplir con ciertas características para buscar un excelente desempeño, como, sembrar estrategias socializantes para generar el trabajo en equipo, elaboración de proyectos, donde se busque la opinión de todos, reflexionar. Por tanto, un gerente debe ser un estratega capaz de demostrar sus destrezas,

actitudes, valores y habilidades para que este, pueda asesorar a los trabajadores que estén bajo su mando, de modo a que todos puedan alcanzar las metas determinadas por la empresa. (p. 154).

En tal sentido, para formular estrategias, es necesario que éstas cumplan con las características mencionadas anteriormente, ya que es un factor importante para el desarrollo de las acciones, si no se cumplen con estas características, es muy seguro que la empresa no logre los objetivos establecidos o surjan conflictos a nivel interno de la empresa, ya que estas forman a un buen gerente, y será él quien oriente a los que están bajo su mando. Por último, es importante destacar que las estrategias deben estar determinadas con el factor tiempo y objetivos a cumplir, de tal modo que se debe presentar un plan estructurado, sin dejar de lado a las políticas que sitúan la administración de dichos recursos.

2.2.3 Estrategias gerenciales

En la actualidad todo tipo de organizaciones ya sean éstas públicas o privadas, sin lugar a duda han tenido la necesidad de transformar su entorno de trabajo, empezando primeramente con una evaluación de su misión empresarial; de esta manera, se deben diseñar estrategias en donde se brinde al talento humano un bienestar laboral que permita favorecer su ambiente y lograr con éxito los objetivos planteados. Por su parte, Serna (ob. cit) define las estrategias gerenciales, como “un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, para de esta manera hacer realidad los resultados al definir los proyectos estratégicos”. (p. 98).

Robbins y Coulter (2014) afirman que la estrategia gerencial “determina en qué campo de negocio opera o pretende operar la empresa y qué desea lograr al participar en ellas” (s/n). Su soporte se encuentra en la función misión y los objetivos de la organización, así como el papel que juega cada unidad de negocio dentro de la empresa. La estrategia proporcionada por la gerencia, se puede caracterizar por ser la mejor a comparación de las competencias sin importar el tamaño, es decir, no es necesario que la

empresa tenga que ser la más grande como para que resulte ser exitosa. Lo importante, es que se busque contar con los objetivos establecidos para saber a dónde apuntar o a donde se desea llegar.

Por otro lado, Maldonado (2018) señala: “la estrategia empresarial, es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada”. (p.45). Es por ello que la empresa debe de formular las estrategias, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta, porque de nada sirve, plantear alternativas de solución, si no cuentas con los medios o recursos necesarios que le permitan garantizar los objetivos establecidos por la organización.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. De acuerdo a Durán, *et al.* (ob. cit), las estrategias gerenciales “se apoyan en un patrón donde se integran las políticas y metas propuestas de las organizaciones, así como también la visión y la misión que cada empresa plantea” (s/n); Por su parte, Coppelliz (ob. cit) destaca que “se debe considerar que el éxito de una organización depende principalmente de las estrategias que se establezcan dentro de ella y va a depender de ello también la eficiencia que le conseguirá sobrevivir en su entorno” (p. 76). Por otra parte, Cedeño, *et al* (2019) establecen que:

Una organización debe tener ventajas competitivas y para obtener este logro deben implementarse estrategias a corto, mediano y largo plazo; el buen planteamiento de estas técnicas asegura el crecimiento y fortalecimiento de la institución y es en donde se puede hacer notorio el efecto que surge de la implementación de estrategias gerenciales para evidenciar el crecimiento de una organización sin importar a la rama de su actividad. (p. 96).

Así mismo, Durán *et al.* (ob. cit) ponen de manifiesto que para el buen funcionamiento de una organización y de sus recursos es importante

implementar estrategias precisas, las mismas que harán posible una mejor viabilidad, proponiendo cambios si fuesen necesarios cuando se encuentren falencias internas, de tal modo, las acciones que se propongan ampliarán el horizonte donde se definirán las metas propuestas. Dentro de este contexto, las mejores estrategias gerenciales que deben promoverse dentro de las organizaciones deben ser de alta competencia con enfoques interdisciplinarios, para ello es indispensable contar con un grupo de excelentes actores, teniendo en cuenta la relevancia que este grupo tiene puesto que depende de su talento como profesionales llevar a cabo su tarea asignada con eficacia.

2.2.4 Tipos de estrategias gerenciales

Las estrategias gerenciales juegan un papel muy importante dentro de las instituciones y para esto se debe considerar las partes principales de este proceso que se deben aplicar a los directivos de la institución para corroborar si están llevando adecuadamente y cumpliendo objetivos trazados; a este respecto, Barreda (2016), señala los siguientes tipos de estrategia gerenciales:

- Estrategias de enlace. Es indispensable crear, darle permanente revisión y ejecutar de manera periódica el plan de trabajo que se haya desarrollado anteriormente con la participación activa de los miembros y de organismos que estén involucrados para continuar con dichas estrategias, por lo tanto, resalta que una unidad educativa no puede apartarse de otras organizaciones ni desvincularse de la sociedad.
- Estrategias de delegación: Conjunto de procesos tanto de comunicación, coordinación, concertación, acciones que tienden a buscar diferentes enlaces para mejorar las relaciones que marcan la personalidad y la parte interinstitucional que es desarrollada por los mismos miembros, de igual forma buscar como de manera integral coordinar a los padres, representantes de los estudiantes y a la comunidad para involucrarlos en actividades que se establezcan con tendencia a mejoras del sector; en esta

parte del proceso la comunicación que se debe manejar debe tener un nivel alto para obtener consigo los resultados deseados ya que conociendo debilidades y fortalezas se puede planificar y coordinar adecuadamente.

- Estrategias de gestión. La función principal que cumple el gerente dentro de la organización, es llegar a los mejores resultados en cuanto a la enseñanza y su procesos, esto significa que cada vez suba el nivel de la calidad del estudio, en todas las formas entre estas sistemática, orgánica, continua y organizada, dentro del proceso gerencial, porque este es el lugar indicado donde se puede disponer de los recursos materiales como humanos para llegar a las metas trazadas y planificadas con antelación durante el periodo estipulado, es aquí donde se realizan todas las estrategias para la futura gestión.

Estas estrategias de gestión gerencial deben ser vistas como la base especializada de operación, por lo tanto, no debe ser improvisado si no planificado con los recursos humanos que se cuenta y con sus conocimientos de calidad y un trato cálido pueda mejorar el proceso que debe seguir para que la enseñanza sea perennemente exitosa, por eso el recurso humano es el más idóneo para poder llegar a cumplir metas.

2.2.4 Dimensiones de las estrategias gerenciales

2.2.4.1. Dimensión 1. Planeamiento estratégico: De acuerdo a Barreda (ob. cit), el planeamiento estratégico es la primera parte donde el director planifica con anterioridad y de manera eficaz el proyecto de la institución, participa de manera puntual en la elaboración del FODA, con la ayuda del personal, él fortalece a lo que inicialmente se concluyó a través de un diagnóstico y los documentos donde se guardan las futuras actividades que se gestionarán, están a disposición de la comunidad en general.

De igual manera, Carrasco *et al* (2018) sostiene que dentro de este marco se involucran muchas acciones idóneas para afrontar ciertos retos que son estrategias gerenciales, todas las veces se pueden enfrentar a innovaciones y es ahí cuando se debe estar preparado a la vanguardia de

desafíos que pueden convertirse en nuevas oportunidades, y puede ser de dos formas tanto en el ambiente escolar, induciendo a la conformación de equipos con alto nivel de desempeño, la cultura organizacional que es el comportamiento de los miembros y que tipo de institución se piensa llegar a ser y el sentido de pertenencia que es sentirse completamente identificado y empoderado de la institución; para ello se considera los siguientes puntos:

- La planificación del proyecto institucional tiene que ser por medio de director.
- En el análisis FODA el director debe tener una participación activa.
- El director tiene que consolidar las predisposiciones iniciales.
- Con la colaboración del personal se tendrá que elaborar el plan de actividades que será el apoyo para los educadores.
- Todos los miembros de la comunidad educativa se encargarán de revisar los documentos de gestión.

2.2.4.2 Dimensión 2. Organización estratégica: Abesada y Almuiñas (2016) manifiestan que la organización estratégica está creada para alcanzar metas. Desde esta perspectiva, esta estrategia permite analizar diferentes propuestas con claridad y concretizar los objetivos de la gestión educativa, igualmente nos permite entender la importancia de trabajo e innovación en los diferentes campos de la actividad humana. Por otra parte, Carrasco *et al* (ob. cit) analiza a la organización estratégica desde el punto de vista de la capacitación o adiestramiento lo cual debe ser parte del aporte de la institución, tanto para la gerencia como para el personal.

2.2.4.3 Dimensión 3. Dirección estratégica: La dirección estratégica de acuerdo a Burbano (2017), es cuando ya se ejecuta el proyecto o plan institucional que se desarrolla para el periodo en que se va a plantear, este proyecto debe ser estructurado con actividades que se puedan aplicar de manera sencilla para alcanzar los objetivos deseados; además, se considera uno de los puntos más importantes para quienes están encargados de dirigir una institución educativa. De igual forma, Carrasco *et al* (ob. cit) relacionan

esta dimensión con la acción gerencial considerando que esto despierta una constante revisión tanto en la metodología del proceso como de la institución, cuando el sistema de instrucción que se utiliza a través de sus programas tiene la magnitud en eficiencia, para enfatizar se plantea los siguientes puntos:

- La institución debe proponer un proyecto que puede ser realizable.
- Se debe poner en marcha el proyecto por parte del director.
- En la toma de decisiones en la institución se tiene que tomar en consideración la opinión de los trabajadores.
- Los directivos de la institución deben considerar importante que el clima laboral donde se desenvuelven sea de forma agradable.
- Motivación actitudinal de parte del directivo hacia el personal.

2.2.4.4 Dimensión 4. Control estratégico: González, *et al* (2019) señala que este es el último de los procesos internos, es donde se valora el producto final obtenido, luego de haber ejecutado eficazmente lo que anteriormente se proyectó, esta medición de resultados se hace cuali-cuantitativamente y se corrigen los errores para encauzar las acciones tomadas. La responsabilidad del directivo gerencial consiste en la planificación de actividades que aporten a las mejoras de la institución, considerar los recursos y manejarlos adecuadamente, saberlos utilizar es crucial, este es el momento en el que el director usa estrategias que son definidas con anterioridad que sirven para prever situaciones que pongan en peligro el funcionamiento de la institución, y estrategias coherentes que ayuden a llegar a los objetivos generales y a específicos.

2.2.5 Políticas de gestión laboral

Koontz y Wehrich (2013) definen: que “las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (p. 107). De igual forma, Louffat (2016) señala que las políticas son parámetros que sitúan la toma de decisiones organizacionales, sin constituir específicamente la decisión, fijan el contenido, el ambiente y los

limites dentro de los cuales se puede poner en acción los planes administrativos, es decir, las políticas determinan lo que se puede hacer o no.

Es decir, las políticas definen en cada momento las decisiones que se van a tomar y de esta manera asegura que sean adecuadas y favorezcan a un objetivo. Entonces, se puede decir que, sin políticas, las decisiones que se toman, no tendrían sentido y tampoco seguirían un propósito, puesto que las políticas son normas o pautas que se siguen para poner un orden y de esta manera, todos los miembros de la organización están obligados a cumplirlas para buscar un fin común.

2.2.6 Gestión de Talento Humano

Rojas *et al.* (2019) definen al humano como “un factor activo dentro de las organizaciones” (s/n), por lo tanto, depende mucho de este si aumenta o disminuye sus fortalezas o capacidades para darle al grupo organizativo mayor eficiencia; de este modo se ve la importancia de los trabajadores al asumir su rol correspondiente con compromiso y responsabilidad para que la empresa alcance los objetivos que se ha establecido. Mendoza y Pernía (2018) señalan “las personas que tienen capacidades y están comprometidas con el trabajo organizacional colaborando en su desarrollo”. Para mencionar puntualmente el concepto de gestión de talento humano es indispensable exponer diferentes definiciones que han sido mencionadas por algunos autores:

De acuerdo a Condori (2017) “La gestión del talento humano (GTH) implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional. (p. 34). Al respecto, Gutiérrez (2020) señala:

En la actualidad el estado de emergencia provocada por el COVID- 19, ha generado nuevos desafíos donde las empresas han llevado a reconsiderar la importancia de la gestión de recursos humanos, debido a que numerosas investigaciones han demostrado que la GTH es una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos empresariales a través de habilidades, conocimientos,

actitudes y juicios de las personas. (p. 25).

Para, Chiavenato (2009), la gestión del recurso humano es:

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (p. 76).

García, *et al* (2018) sostienen que la gestión de talento humano son los procesos que deben ajustarse en una organización, empezando desde el reclutamiento, la selección, las diferentes capacitaciones, las motivaciones o incentivos, los test de evaluación, la salud con el bienestar ocupacional y demás factores que se involucran para que la empresa donde estarían laborando obtenga mayores beneficios en el entorno laboral-social como en su rendimiento profesional.

2.2.7 Teorías de la Gestión del Talento Humano

De acuerdo a Chiavenato (ob. cit), la gestión del talento humano considera bases teóricas como la Teoría Y sustentada por McGregor (1957) en la que se hace énfasis a la motivación y a la necesidad de superación de los trabajadores. Según este autor; los trabajadores son considerados como seres humanos que piensan y sienten y no solo son vistos como “objetos” que ejecutan una actividad laboral, no son repetidores de procedimientos mecánicos, dedicados solo a cumplir una labor aislada de sus intereses personales y profesionales y cuyo fin es el de percibir una remuneración; como propone la Teoría X en contraposición.

McGregor (1957), menciona que esta Teoría permite que el desarrollo de los trabajadores sea en ambientes seguros y agradables. Otra teoría que fundamenta la gestión del talento humano es la Teoría de la motivación y personalidad propuesta por Maslow (1937), la cual se sustenta en la aspiración de superación que tiene el ser humano a través de la motivación y la personalidad mediante la satisfacción de sus necesidades, las que están relacionadas con sus conductas, que cuando se ven satisfechas aparecen otras hasta llegar a la autorrealización como la mayor aspiración personal.

Estas teorías se relacionan con el estudio puesto que se basan en

Dirección estratégica del capital humano, en la gestión por competencias y en una metodología de gestión de recursos humanos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo. Estas teorías evidencian la importancia de gestionar el talento humano en relación al trabajo, a las funciones específicas, roles y tareas cotidianas que realizan y éstas deben orientarse a lograr el incremento en los resultados de los objetivos estratégicos a través de su desempeño en el puesto que ocupan en la organización.

2.2.8 Procesos de la gestión del talento humano y recursos

Cuentas (2018) enfatiza que, dentro del proceso de la gestión de talento humano, existen 6 procesos que priorizan este aspecto, puesto que son escalafones que se deben ir superando en el sentido de tener el personal adecuado y cumplir con los objetivos que los directivos hayan diseñado; estos son:

- Admisión de personas. Consiste básicamente en el reclutamiento, considerándose como la primera instancia donde ingresan los empleados nuevos.
- La adaptación de las personas. Esta es una etapa compleja por la que todos los trabajadores deben haber pasado y se considera las diferentes actividades a realizarse dentro de la organización.
- La compensación. Significa los incentivos o motivaciones que reciben los empleados por cumplir metas que le ayudarán a cubrir las necesidades individuales.
- El desarrollo. Es la constante capacitación a la que se debe someter a los colaboradores, para desarrollar más sus capacidades y puedan aportar mucho más.
- Mantenimiento de las personas; esto sirve para crear las condiciones adecuadas donde el empleado se sienta totalmente satisfecho tanto en la parte física como psicológica.
- Monitoreo de las personas. Se basa precisamente en medir resultados

sobre el trabajo realizado.

2.2.9 Funciones de la gestión del talento humano y recursos

Ramírez (2019), argumenta que las funciones que cumple esta gestión involucran a las personas y también a las organizaciones; por lo tanto, es un foco prioritario y sensible que deben tener en cuenta. Para ello se deben analizar los siguientes puntos:

- Una parte primordial es llegar a conocer cuáles son las necesidades de la empresa cuantitativamente, se tendría que saber cuántos son los postulados que se van a necesitar, esta planificación de necesidad de personal es de suma importancia para evitar aglomeración de personal y futuros despidos.
- Análisis y descripción de puestos de trabajo, que consiste en las cualidades de los posibles empleados ver los perfiles de lo que la empresa requiera para cada puesto de trabajo.
- La administración de compensaciones, esto conlleva a los aspectos que conducen a valorar el puesto de trabajo, es la remuneración que se obtendrá por los servicios y debe ser acorde a las capacidades para que los empleados se sientan a gusto y no tiendan a abandonar su lugar de trabajo.
- El reclutamiento y selección de personal, esto se hace de forma sistematizada, luego se procede de entre los reclutados a seleccionar al personal de acuerdo a lo planificado.
- La inducción del personal que también es considerado como proceso de adaptación y como su nombre lo sugiere aquí se enseña a los nuevos empleados sus funciones y cómo funciona la empresa.
- La capacitación y desarrollo del personal se refiere a las constantes capacitaciones que deben estar sometidos para estar a la vanguardia en todos los aspectos que la empresa requiera para que los empleados ayuden a la superación de la organización.
- El plan de desarrollo o plan de carrera profesional es otro punto irremplazable, esto no solo es que el empleado nutra sus conocimientos y

mejore sus habilidades, sino que se encuentre listo y apto para cualquier puesto superior en su momento y lo desarrolle con mucho éxito.

- La evaluación del desempeño, es la parte donde se supervisa y se califica las cualidades de los colaboradores y se estimula, esto debe ser de manera periódica, por sus actos o por méritos.
- La comunicación interna incluye la manera en que la empresa hace llegar el mensaje al exterior de la organización; la motivación en el sector del trabajo puede ser interna o externa, esto lo estipula la empresa misma.
- La dirección de equipos de trabajo enmarca la permisividad que los trabajadores tiene en la toma de decisiones que ayuden a la empresa a su desarrollo, puesto que es mejor el trabajo en equipo que trabajar con todo el esfuerzo individualmente.
- El clima laboral influye mucho en la rendición de desempeño del trabajador, por lo tanto, la empresa debe buscar la forma que el ambiente e el que se desenvuelvan sus trabajadores sea el mejor y más atractivo; además, la cultura organizacional debe ser fructuosa para todos en cuanto al bienestar laboral ambiental.
- El tiempo, y la gestión del mismo, conlleva a que las personas claves dentro de la empresa dediquen un poco más de tiempo a planificar, razonar ayudar a entrenar, así es donde se necesita la ayuda de los líderes que podrían existir en la empresa.
- La gestión del cambio, es importante considerar que todas las personas están sujetas a constantes cambios, por eso no se debe dejar de lado la posibilidad de hacerlo planificando programas pilotos para ver la factibilidad de estos.

2.2.10 Dimensiones de la gestión del talento humano y recursos

Según Durán (ob. cit.) las dimensiones de la gestión del talento humano son las siguientes:

- Recompensa. Barreda (ob. cit) expresa que recompensar a las personas, significa la constitución de varios elementos fundamentales que

ameriten incentivos que son motivaciones para los trabajadores de la empresas u organizaciones, con el fin de favorecer tanto a la empresa como al individuo alcanzando los sendos objetivos. Del mismo modo, Vallejo y Portalanza (2017) aseguran que el mayor beneficio que los trabajadores pueden recibir son las recompensas de su trabajo, y más aún si este ha sido arduo y satisfactorio, la mejor manera de promover estos incentivos es con capacitaciones asumidas por la empresa.

- Desarrollo de las personas. Según Cerón *et al* (ob. cit) indican que el desarrollo de las personas no es solamente mostrar información sino más bien enseñarles a utilizar esta información para aplicarla y así crear una nueva cultura encaminada a buena costumbre que ayuden a mejorar en todos los parámetros de su vida, para ser más eficaces. Por otra parte, Vallejo y Portalanza (ob. cit), hablan de un sistema de categorización del personal, selección que debería ser catalogada de acuerdo a su experiencia, sus atributos, títulos obtenidos, profesionalismo y antigüedad, estos factores podrán determinar sus dividendos recibidos y al cargo que se le atribuya.
- Retener a las personas. Mantener a las personas consiste en emplear métodos más eficaces para mantener a los empleados dentro de la empresa, crear vínculos efectivos y afectivos con ellos mismos, la pulcritud, seguridad y por último la calidad de vida; además, para lograrlo se debe pensar en incentivos y algo que también es muy importante es el ambiente laboral donde los empleados se sientan satisfechos realizar sus labores encomendadas. Por otra parte, Vallejo y Portalanza (ob. cit.) enfatizan que una de las mejores estrategias para lograr resultados en la retención de las personas es la implementación de políticas que mejoren los ambientes de trabajo.
- Supervisar a las personas. Según lo expresan Vallejo y Portalanza (ob. cit), la supervisión de las personas debe realizarse de manera progresiva impulsando siempre hacia el bienestar del talento humano y sus aspiraciones; para guiar y orientar sus labores como educadores en pro del

bienestar de la institución a la que pertenece.

2.2.11 Capacitación

La formación es un factor clave para el éxito de las organizaciones, el contar con este proceso continuo de las capacitaciones es clave para el personal responda de manera adecuada a los cambios. Chiavenato (ob. cit) considera que la capacitación:

Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (p.312).

Es decir que la capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, e incrementa su productividad.

2.2.12. Liderazgo

Sin duda, el líder es un pilar esencial dentro una organización, ya que, va ser el que contribuya de manera positiva en el equipo o grupo de trabajo, logrando fomentar y desarrollar las habilidades que cada uno posee. Sánchez, *et al* (2010) definen al Liderazgo como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y adaptarse a su entorno”. (p. 4). Por otra parte, Luusier y Achua (2016), definen al liderazgo como: “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 17).

Esto quiere decir que los líderes no solo buscan su desarrollo, si no, que buscan motivar y desarrollar las habilidades de los trabajadores, para que, de esta manera, se sientan capaz de asumir retos y logren los objetivos planteados por la alta gerencia. Cabe recalcar que el líder no solamente debe delegar funciones, sino que debe ser capaz de otorgar el poder hacia

otros, ser humilde y considerar que puede ser reemplazable.

2.3 Bases Legales

El presente estudio se encuentra sustentado legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005), con los artículos que a continuación se citan:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Artículo 19.

El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

Artículo 21.

Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.
2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.
3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas.
4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

Artículo 89.

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

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley...
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 112.

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Artículo 299.

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del

crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante la planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta.

Es importante mencionar que la Constitución se relaciona con el tema en estudio puesto que hace referencia a los derechos que tiene todo ser humano de realizar la actividad económica de su preferencia. De igual forma, expresa que el Estado dará protección y promoverán la economía del país; estableciendo los principios mediante los cuales se fundamenta el sistema socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012)

Artículo 156.

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

La Ley citada se relaciona con la investigación puesto a que hace referencia a las condiciones de trabajo que deben presentarse dentro de una empresa bien sea pública o privada, con el fin de proteger y garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras en el desempeño de sus funciones.

2.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)

Artículo 1. Objeto de esta Ley

El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Artículo 53. Derechos de los Trabajadores y las Trabajadoras

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.
2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo...
3. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de los accidentes y enfermedades ocupacionales, en el mejoramiento de las condiciones de vida y de los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y de la infraestructura para su funcionamiento, y en la discusión y adopción de las políticas nacionales, regionales, locales, por rama de actividad, por empresa y establecimiento, en el área de seguridad y salud en el trabajo.
4. No ser sometido a condiciones de trabajo peligrosas o insalubres que, de acuerdo a los avances técnicos y científicos existentes, puedan ser eliminadas o atenuadas con modificaciones al proceso

productivo o las instalaciones o puestos de trabajo o mediante protecciones colectivas...

5. Rehusarse a trabajar, a alejarse de una condición insegura o a interrumpir una tarea o actividad de trabajo cuando, basándose en su formación y experiencia, tenga motivos razonables para creer que existe un peligro inminente para su salud o para su vida sin que esto pueda ser considerado como abandono de trabajo. El trabajador o trabajadora comunicará al delegado o delegada de prevención y al supervisor inmediato de la situación planteada. Se reanudará la actividad cuando el Comité de Seguridad y Salud Laboral lo determine...

La Ley en referencia se relaciona con el estudio en virtud de que establece una serie de artículos que hace referencia a la prevención, condiciones y medio ambiente laboral que debe garantizar el patrono para promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y las trabajadoras en todas las ocupaciones

2.4 Sistema de variables

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2005), la variable es “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente” (pág. 76). Se clasifica en: Independiente: (estímulo) Es la variable causa. Se manipula para examinar su impacto y Dependiente: (Resultante, efecto de criterio) Es la variable efecto que se detectará por el estímulo de otras variables, indica si el tratamiento o manipulación de la variable independiente tuvo algún efecto.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Diseñar estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.					
Objetivos Específicos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
• Diagnosticar la situación actual del proceso de gestión laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva,	Estrategias Gerenciales	Es un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la	Gerencial	- Fijación de Objetivos	1
				- Formulación de Planes	2
				- Liderazgo	3
			Talento	- Resolución de conflictos	4

S.A. • Determinar la factibilidad de implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A. • Diseñar un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.		organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Serna (2008)	Humano	- Recompensa 5 - Capacitación y/o desarrollo 6 - Motivación 7 - Retención del personal 8 - Ambiente laboral 9 - Supervisión 10 - Desempeño laboral 11 - Aceptación 12 - Participación 13	
	Gestión Laboral	Implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional. Condori (2017)	Disposición de Recursos	- Recursos Económicos 14 - Recursos Humanos 15 - Recursos Tecnológicos 16	

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible.

Según la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” (2003):

El proyecto factible consiste en la elaboración de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupos social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental; y puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 7).

De igual manera, es de Nivel Descriptivo, debido a que describe situaciones y eventos que ocurren en la realidad. Hernández, En tal sentido, Hernández, Fernández, y Baptista (2014), definen un estudio descriptivo de la manera siguiente:

Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden

entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar como se relacionan las variables, sino en medirla con mayor precisión posible. (p.61).

Por su parte, se apoya en un enfoque cuantitativo. En tal sentido, Hernández, *et al* (ob. cit), indican que la metodología cuantitativa “Usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (p.4).

3.1.2 Diseño de la investigación

Se apoya en un estudio de campo que, según Hernández, *et al* (ob. cit) “son estudios efectuados en una situación “realista” en la que el investigador manipula una o más variables independientes en condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación”. (p. 150). En cuanto al diseño, la investigación es no experimental, que de acuerdo a Hernández *et al* (ob. cit) “consiste en observar situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación...no es posible manipularlas, no se tiene el control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”. (p. 152). Esto quiere decir, que el propósito del estudio está radicado en la recolección de datos de sucesos para luego ser analizadas e interpretadas, sin modificar alguna de las variables.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

Para Hernández *et al* (ob. cit), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 123). Por consiguiente, el presente estudio estuvo conformado por una población de 107 trabajadores del Centro Técnico Productivo Socialista “José Laurencio Silva” S.A. desglosados de la siguiente manera:

Tabla 2. Población

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Directivo	14

Empleados	8
Obreros	85
Total	107

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

3.2.2 Muestra

Hernández *et al.* (2014) indican que la muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173). Por otro lado, Ramírez (2012), indica que “la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad”. (p. 91). En este sentido, la muestra está conformada por 32 trabajadores del Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Para determinar la muestra por cada categoría se utilizó un muestreo estratificado que según Arias (ob. cit) “Consiste en dividir la población en subconjunto cuyos elementos posean las mismas características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior, posteriormente se hace la escogencia al azar de cada estrato” (p.84). En este sentido, la muestra quedo constituida de la siguiente manera:

Tabla 3. Muestra

ESTRATO	MUESTRA ESTRATIFICADA	CANTIDAD
Directivo	$32/107*14 = 4$	4
Empleados	$32/107*8 = 2$	2
Obreros	$32/107*85 = 26$	26
	Total	32

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hurtado (2010), señala: “Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos...” (p. 153). En función de los objetivos definidos en la presente investigación, se empleó como técnica la encuesta, definida por Arias (ob. cit), como “una técnica que

pretende obtener información que suministra a un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación a un tema en particular” (p. 70).

Los instrumentos de recolección de datos, según Chávez (2005) “son los medios o herramientas que el investigador aplica para obtener información de las características de la variable”. (p.96). En este sentido, el instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el Cuestionario, sobre el cual Hernández *et al* (ob. cit) indica que “está basado en un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Tomado en cuenta lo anterior; se elaboró un Cuestionario dirigido a los trabajadores del Centro Técnico Productivo Socialista “José Laurencio Silva”, S.A. estructurado por Dieciséis (16) ítems en total, utilizando la escala tipo Likert que según Hernández *et al* (ob. cit) indican que: “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p. 263).

De igual forma, el cuestionario utilizó cinco (05) alternativas de respuesta (Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca), al cual se le asignó la siguiente puntuación:

ALTERNATIVA	PUNTUACIÓN
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

3.4 Validez y confiabilidad del instrumento

De acuerdo con Hernández *et al*, (ob. cit), “la validez de los instrumentos se obtiene de las opiniones de expertos, considerado que emiten una calificación del contenido del mismo” (p. 217). Para obtener la validez del instrumento, fue sometido a juicio de los siguientes tres (3) profesionales expertos en el área gerencial como del área de metodología: MSc. Reynaldo Mujica C.I. 16.425.858, MSc. Riraida Vera C.I. 15.627.843 y MSc. Luis Guerrero C.I. 16.110.356. Es importante destacar que dichos expertos evaluaron el instrumento para determinar su pertinencia con los

objetivos, dimensiones e indicadores planteados e hicieron algunas observaciones para alcanzar su adecuabilidad y posteriormente ser aplicado.

La confiabilidad según Arias (ob. cit) “Es una variante que permite estimar la confiabilidad de consistencia interna y se aplica en medición de constructos a través de la escala en la que no hay respuestas correctas e incorrectas”. (p.162). Para determinar el coeficiente de confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos, se realizó una prueba piloto que según Palella y Martins (2012) “La prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo decampo real. Su misión radica en contrarrestar hasta qué punto funciona el instrumento como se pretendía en el primer momento y verificar si las preguntas provocan la reacción deseada” (p.164).

Una vez aplicada la prueba piloto se procedió a realizar el cálculo de la confiabilidad utilizando la fórmula del Alpha de Cronbach, que según Hernández *et al* (ob. cit) “consiste en “trabajar con variables de intervalos o de razón”. (p. 296). Dichos cálculos fueron realizados a través la hoja de cálculo excel y la fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

S_i^2 la suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 la varianza del total de filas.

K el número de preguntas o ítems.

Una vez aplicada la fórmula, se obtuvo una confiabilidad de 0,90; o cual indica que el instrumento de recolección de datos aplicado tiene una excelente confiabilidad, de acuerdo al siguiente cuadro de interpretación:

Tabla 4. Valores del grado de confiabilidad

VALORES	GRADO DE CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable

0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Fuente: González, *et al* (2017)

3.5 Técnicas para en análisis de la información

El Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado (1997) de la Universidad Nacional Abierta, señala que el análisis de los resultados “sirve de fundamento a la fase de Interpretación, la cual consiste en buscar la significación más amplia a las respuestas encontradas al problema, y ligarla a los conocimientos existentes” (p. 78). Una vez recolectados los datos se procedió a reflejar los resultados en gráficos y en cuadros que contienen tres (3) columnas referidas a Alternativas, Frecuencia y Porcentaje respectivamente. El análisis de los mismos fue hecho a partir de la Estadística Descriptiva Porcentual que según Hernández *et al*, (ob. cit), “esta técnica permite al investigador, en primer lugar, describir los datos y posteriormente, efectuar su análisis”. (p.112). Asimismo, fue tomado en consideración para el análisis, la alternativa de respuesta que arrojó el mayor porcentaje.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Análisis de datos

Para la preparación del presente análisis, se tomó en consideración los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado, implementando los pasos de la estadística descriptiva, entre ellos; la recolección, organización, presentación, análisis e interpretación de la información. La recolección de la información se efectuó a través del cuestionario diseñado para tal fin. Luego, los datos fueron organizados utilizando para el análisis y presentación el programa Microsoft Office Excel y presentados en Tablas, donde se refleja el número de ítem, alternativas de respuestas con sus frecuencias y porcentajes y totales. Para el estudio e

interpretación de los resultados se realizó un planteamiento descriptivo de la situación observada.

4.2. Resultados

Ítem: 1. Se fijan objetivos dirigidos a la gestión del talento humano.

Tabla N° 5. Fijación de objetivos

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	3	9	1	3	28	88	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

Se puede observar que el 88% de los trabajadores encuestados indican que Nunca se fijan objetivos dirigidos a la gestión del talento humano, mientras que el 9% indica Casi Nunca y el 3% restante A Veces. Tal como manifiesta Serna (2008), las estrategias son “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. (p. 26). Entonces, se puede decir que, sin objetivos, las decisiones que se toman, no tendrían sentido y tampoco seguirían un propósito, puesto que las políticas son normas o pautas que se siguen para poner un orden y de esta manera, todos los miembros de la organización están obligados a cumplirlas para buscar un fin común. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de diseñar estrategias enfocadas en la gestión del talento humanos que tenga como finalidad motivar a dicho personal.

Ítem: 2. La Empresa formula planes de gestión del talento humano.

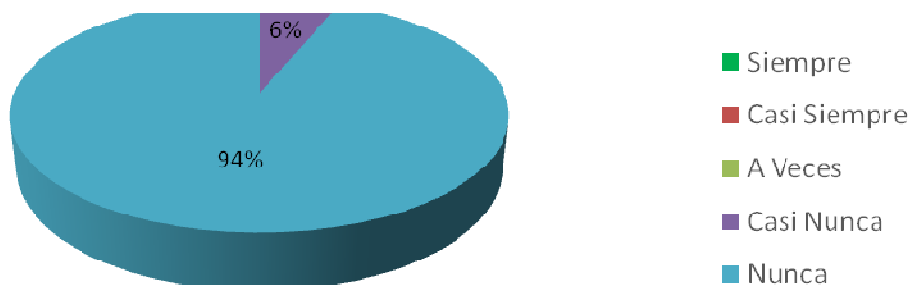
Tabla N° 6. Formulación de Planes

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	0	0	0	0	0	0	2	6	30	94	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En los resultados se visualiza que el 94% de los trabajadores indicó que



Nunca la Empresa formula planes de gestión del talento humano mientras que el 6% indicó que Casi Nunca. En tal sentido, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar su implantación y así obtener los fines buscados; por lo cual se requiere la formulación de planes de gestión del talento humano en la Empresa en estudio.

Ítem: 3. Recibe orientaciones claras y precisas de su Jefe inmediato.

Tabla N° 7. Liderazgo

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	0	0	0	0	0	0	5	16	27	84	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

Los resultados indican que el 84% de los trabajadores exteriorizó que Nunca y el 16% Casi Nunca recibe orientaciones claras y precisas de su Jefe inmediato, representando estos resultados un aspecto desfavorable. Por consiguiente, es indispensable que la información sobre las funciones a desempeñar sea transmitida a los trabajadores de manera clara y precisa, puesto que un aspecto de vital importancia dentro de las organizaciones.

Ítem: 4. Los directivos atienden sus dificultades.

Tabla N° 8. Resolución de conflictos

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	0	0	0	0	9	28	4	13	19	59	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

Los resultados revelan que el 59% de los trabajadores indicó que Nunca, el 28% A Veces y el 13% restante Casi Nunca los directivos atienden sus dificultades, representando esto una debilidad que debe ser abordada. En tal sentido, un líder eficaz debe tener la capacidad de resolver los conflictos o dificultades que se presentan, actuando de manera responsable para el bien

del equipo de trabajo y de la Empresa.

Ítem: 5. En el área reconocen el valor del trabajo realizado.

Tabla N° 9. Recompensa

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

Se visualiza que el 100% de los trabajadores manifestó que Nunca en el área reconocen el valor del trabajo realizado. En este orden de ideas, Díaz (ob. cit), comenta que la motivación e integración tiene ciertas necesidades, como es el reconocimiento. Estos resultados representan una debilidad para la empresa en estudio puesto que la motivación está relacionada con el desempeño laboral y existen elementos como el reconocimiento, entre otros factores que cuando no son satisfactorios afectan la productividad.

Tabla N° 10. Capacitación y/o desarrollo

Ítem: 6. En la empresa implementan planes de capacitación por cada área.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	0	0	0	0	0	0	7	22	25	78	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En cuanto al indicador Capacitación y/o desarrollo, el 78% de los trabajadores indicó que Nunca y el 22% restante Casi Nunca en la empresa implementan planes de capacitación por cada área; por lo tanto, el indicador se percibe de manera negativa por parte de los empleados. Es importante acotar que la capacitación es un aspecto importante, pues proporciona al empleado una mayor comprensión de sus responsabilidades dentro de su rol, aumentando su confianza. Esta confianza mejorará su rendimiento y esto, aparte de beneficiar a la empresa, mejora la satisfacción y la moral de los empleados.

Ítem: 7. Se encuentra motivado (a) por la labor que desempeña.

Tabla N° 11. Motivación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

Los resultados del indicador Motivación indican que el 100% de los empleados manifestó que Nunca se encuentra motivado (a) por la labor que desempeña. Por consiguiente, la motivación es un factor fundamental en las organizaciones permitiendo mejorar los procesos para obtener un mejor desempeño y una actitud positiva en los empleados hacia su trabajo. En este sentido, se evidencia la necesidad de diseñar estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en la Empresa.

Ítem: 8. En la empresa se implementan programas de incentivos laborales.

Tabla N° 12. Retención del personal

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100	32	100%

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En el ítem se estudió si en la empresa se implementan programas de incentivos laborales, donde se obtuvo que el 100% de los trabajadores indicó al respecto que Nunca, representando esto una debilidad. En este sentido, si el sistema de remuneraciones es acorde, los trabajadores sabrán que se les retribuirá y ajustará su desempeño a lo que la organización espera, en la medida que dicho trabajo sea recompensado. Por consiguiente, Herzberg (ob. cit), indica que los beneficios laborales, y las oportunidades existentes, corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen

insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Ítem: 9. Existe un ambiente laboral agradable para el desempeño de sus funciones.

Tabla N° 13. Ambiente laboral

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	0	0	0	0	0	0	5	16	27	84	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En cuanto al estudio del planteamiento efectuado a los trabajadores sobre si existe un ambiente laboral agradable para el desempeño de sus funciones, el 84% indicó que Nunca y el 16% restante Casi Nunca. Al respecto, Herzberg (ob.cit) indica que los factores Higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja e implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo. Este indicador es negativo, ya que existe un ambiente incómodo donde los empleados de la Empresa no pueden desarrollar sus actividades de la mejor manera afectando su rendimiento.

Ítem: 10. Se evalúa su desempeño laboral.

Tabla N° 14. Supervisión

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	0	0	0	0	0	0	5	16	27	84	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

Referente al indicador Supervisión, los resultados arrojan que el 84% indicó que Nunca y el 16% restante Casi Nunca se evalúa su desempeño laboral. Es importante destacar que actualmente las organizaciones se caracterizan por la alta competitividad, el dinamismo y la rapidez de los procesos. Por lo tanto, las empresas no pueden quedarse rezagadas y necesitan que sus miembros aporten todos sus conocimientos, talentos y habilidades para un desempeño exitoso. De ahí la necesidad de evaluarlo y medir la situación inicial y el desempeño continuo como elementos de desarrollo profesional para corregir las desviaciones en el día a día de trabajo.

Ítem: 11. Recibe ayuda para mejorar su desempeño laboral.

Tabla N° 15. Desempeño laboral

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	0	0	0	0	0	0	5	16	27	84	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En el ítem 11, se estudió si reciben ayuda para mejorar su desempeño laboral; por lo que se evidencia que el 84% indicó que Nunca y el 16% restante Casi Nunca. Díaz (2009), comenta que la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos, el cual va a dirigir con éxito o no a los empleados de la organización. De allí, la importancia de mantener a los trabajadores motivados, a fin de que se esfuercen por tener un mejor desempeño.

Ítem: 12. Acepta las condiciones laborales actuales de su área de trabajo.

Tabla N° 16. Aceptación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	32	100	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

Se visualiza que el 100% de los trabajadores manifestó aceptar las condiciones laborales actuales de su área de trabajo puesto que se conforman con lo percibido, a pesar que es insuficiente. Estos resultados evidencian la necesidad de la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A. y de esta manera lograr la motivación que el personal requiere.

Ítem: 13. Muestra interés en participar en las actividades programadas por la Empresa.

Tabla N° 17. Participación

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	32	100	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En cuanto al indicador participación, se evidencia que el 100% de los trabajadores indicó que Siempre muestran interés en participar en las actividades programadas por la Empresa. Por consiguiente, se evidencia que los mismos no se resisten a participar en implementación de las estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.; por lo que el personal se puede adaptar a los cambios de manera positiva.

Ítem: 14. Se cuentan con los recursos económicos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Tabla N° 18. Recursos Económicos

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	32	100	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En la visualización de la tabla, se observa que el 100% manifestó que Siempre se cuentan con los recursos económicos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A. En tal sentido, la factibilidad financiera evalúa si desde un punto de vista económico y financiero, un proyecto puede llevarse a cabo, mantenerse en marcha y generar valor. Por tanto, la propuesta es factible puesto que se cuenta con los recursos económicos y financieros necesarios para llevarlo a cabo con éxito.

Ítem: 15. Existen los recursos humanos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Tabla N° 19. Recursos Humanos

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	32	100	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En el indicador se estudió si existen los recursos humanos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.; por lo que el 100% de los trabajadores indicó que Siempre. En tal sentido, se cuenta con un equipo conformado por profesionales que cumplen distintos roles, y que depende del presupuesto, las metas y las políticas de la empresa; lo cual hace que la propuesta se factible de implementar en este aspecto.

Ítem: 16. Se disponen de los recursos tecnológicos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Tabla N° 20. Recursos Tecnológicos

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	32	100	0	0	0	0	0	0	0	0	32	100

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Discusión de los Resultados

En cuanto al ítem referente a si se disponen de los equipos tecnológicos

necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A; por tanto, se vislumbra que el 100% de los trabajadores indicó que Siempre. En este aspecto, se evalúa la factibilidad de equipos y el software necesario que posee la empresa para responder de manera favorable y eficiente para desarrollar el proyecto planificado; por lo tanto, el plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A es factible de implementar.

CAPÍTULO V
LA PROPUESTA
DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADECUACIÓN DE
LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN LABORAL EN EL CENTRO TÉCNICO
PRODUCTIVO SOCIALISTA JOSÉ LAURENCIO SILVA, S.A.

5.1 Presentación de la Propuesta

En la actualidad, existe un entorno altamente cambiante y desafiante en el cual están inmersas las organizaciones, obligándolas a reinventarse y estudiar estrategias competitivas que deberán adoptar para mejorar el clima organizacional y responder a las exigencias del mercado y lograr así ser rentables a lo largo del tiempo. Chiavenato (2011) logra desarrollar una

definición del clima organizacional, donde detalla que:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p. 86).

En la actualidad existe una realidad con la cual se identifica toda organización moderna, es la de un entorno cambiante y competitivo, donde no hay nada definitivo ni estable y en el cual es necesario definir estrategias permanentes, a los efectos de adaptarse a los cambios producidos en el ámbito social y económico del país. En este contexto, el rol del gerente, es esencial para generar los mecanismos que permitan a cada empresa mantenerse en niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.

Por otra parte, este es uno de los retos de mayor relevancia en el que el gerente o director de hoy se plantea, tener formación gerencial y tiene la responsabilidad de llevar a la práctica una administración eficiente a través del uso de estrategias. Esta propuesta tiene como objetivo el diseño de estrategias que debe implementar la alta gerencia para fortalecer el desempeño laboral del talento humano; a los efectos de desarrollar un clima motivacional para alcanzar parámetros de calidad y profesionalismo, sentido de conducción al gerenciar inculcando el liderazgo participativo, adoptando nuevos valores, buscando soluciones, escuchando a los trabajadores, para involucrarlos y hacerlos parte del proceso decisorio y de esta manera alcanzar en la mencionada Empresa niveles de eficiencia y eficacia.

Partiendo de la definición anterior, la motivación en el trabajo según Ryan y Deci (2017) es “el primer paso que nos lleva a la acción”. Sin ella, las personas no funcionan, ni avanzan, ni mejoran. De ahí deriva su importancia en el ámbito profesional, donde aspectos como la relación con los superiores, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el ambiente de trabajo y la flexibilidad laboral conforman el top 5 de los elementos que influyen en la

motivación de los trabajadores. Para el caso del presente trabajo de grado, después efectuar el diagnóstico y realizar el análisis de los resultados obtenidos, el siguiente paso es entonces el desarrollo de la propuesta para corregir y mejorar las debilidades detectadas.

En este orden de ideas, es importante destacar que se diseñan estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.; caracterizada por un plan de formación, motivación laboral, comunicación interna, evaluaciones de desempeño y acciones organizacionales, las cuales permitirán a la Empresa caso estudio, apuntar hacia un entorno productivo y ameno, aumentando las relaciones interpersonales, favoreciendo la satisfacción laboral, el clima de la organización y por ende, la motivación de su talento humano.

5.2 Fundamentación

Todas las organizaciones luchan por tener un ambiente de trabajo favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por ello que el reforzamiento de las políticas de gestión laboral es factor clave en la consecución de los objetivos organizacionales y es por ello que se debe evaluar y reforzar constantemente, así como aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos posibles (incluyendo el recurso humano).

Un clima laboral positivo y una buena motivación de los trabajadores no es sólo deseable desde el punto de vista de cuidar las relaciones en la organización, sino que esto influye a su vez en la proactividad de cada uno de los que la conforman. Es por ello que la propuesta se fundamenta en la Cadena de Valor de Michael Porter (1985), donde enfatiza que “La gestión de los Recursos Humanos afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa a través de su rol, determinando las habilidades y motivación de los empleados, en algunas industrias, es clave para la ventaja competitiva”. (p. 43).

Dentro de este contexto, con objeto de conseguir una “ventaja competitiva” que le reporte beneficios a la empresa, es importante entender el valor que aportan las personas no solo en términos de rendimiento en su puesto de trabajo, y por consiguiente, mayor beneficio económico para la empresa, sino en la imagen que se proyecta de la empresa tanto para quienes trabajan en la misma (reduciendo los niveles de rotación laboral, absentismo, incapacidades, menos personas que se planteen cambiar de trabajo, entre otros) como para el exterior (atracción de talento, marca, entre otros).

En base a lo anteriormente descrito, se puede afirmar que la propuesta tiene el propósito de mejorar el clima organizacional y lograr así un cambio positivo en la percepción del talento humano hacia la organización. Además, se espera que se reflejen relaciones laborales favorables entre los trabajadores, permitiendo con ello un aumento en la proactividad. En función de lo expresado anteriormente, los beneficios de dicha propuesta serían los que se describen a continuación:

- Aumento en la productividad, debido a que si se distribuyen eficientemente las labores o tareas existirá una buena gestión y ahorro del tiempo.
- Inversión en la capacitación del recurso humano, ofreciéndoles el conocimiento y las habilidades que necesitan, lo cual se traduce en una valiosa ventaja competitiva.
- Motivar a los trabajadores por el cumplimiento de objetivos y metas estipuladas por la gerencia.
- Mayor esfuerzo por parte de los trabajadores para lograr una meta planteada, debido a una asignación de tareas y supervisión.
- Mayor proactividad y mejores servicios a la empresa y clientes, debido a un mejor clima laboral y relaciones sanas con resultados eficientes y positivos.
- Conversaciones más efectivas dentro de la organización.
- Presentación de gran cantidad de nuevas ideas que permita innovar y mejorar en procesos.

- Asegurar el cumplimiento del marco legal, demostrando con hechos la existencia de un buen clima organizacional y buenas relaciones interpersonales, evidenciando que los empleados son tomados en cuenta.
- Existencia del trabajo en equipo, a la hora de afrontar cualquier obstáculo que se presente, caracterizado por las buenas relaciones y afinidad entre los mismos.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Definir estrategias para el fortalecimiento del desempeño laboral de Talento Humano y mejorar del clima organizacional a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, capacitación, motivación y comunicación y conseguir así aumentar la productividad en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer las pautas para la implementación de las estrategias que permita fortalecer el desempeño del talento humano.
- Aplicar las estrategias a través de las fases correspondientes para que genere respuesta inmediata en cuanto al desempeño del talento humano.
- Evaluar los cambios producidos en el talento humano, una vez implementadas las estrategias, con la finalidad de proyectar el impacto generado por el mismo en la empresa.
- Diseñar un plan de motivación laboral para aumentar el rendimiento y la proactividad del talento humano.
- Desarrollar un nuevo sistema de comunicación interna y realimentación.
- Describir acciones organizacionales para aumentar la productividad y contribuir con el logro de los objetivos estratégicos.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

5.4.1 Factibilidad Técnica

Está relacionada con el conjunto de procedimientos, recursos y medios con los que cuenta el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio

Silva, S.A., para el diseño de estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de gestión laboral. La implementación lleva consigo una serie de actividades dirigidas al personal gerencial y administrativo de la mencionada Empresa. En ese sentido, se cuenta con el apoyo de la Gerencia, ya que posee profesionales altamente calificados en diferentes áreas del conocimiento, especialmente en la relacionada con el desempeño del talento humano; lo cual permite desarrollar el modelo en un conjunto de actividades diseñadas; tales como: talleres, conversatorios, charlas, entre otros.

5.4.2 Factibilidad operativa

Este tipo de factibilidad consiste en el análisis de los recursos productivos, incluidos los humanos, necesarios para poder ejecutar la propuesta y a la adecuación del proyecto a la planificación de la capacidad, los recursos, las metas estratégicas y los objetivos empresariales. Debido a que la mayoría del personal que ejecutará las actividades ya es personal de la empresa, no se necesitará emplear la contratación de personas. Además, el servicio de las empresas que ejecutarán las actividades de capacitación del personal, se encuentra disponible, por lo que se considera que la propuesta es factible operativamente.

5.4.3. Factibilidad Económica

Es importante destacar, que el costo de la ejecución de las estrategias es muy bajo por cuanto, se dispone del apoyo de la Gerencia para contribuir con los recursos materiales necesarios, así como la disposición de los recursos económicos para atender las necesidades previstas que en el área formativa que se requieren para el desarrollo del Talento Humano. En tal sentido, se considera económicamente factible de implementar puesto que no se requiere de una alta inversión económica, en vista que la mayor parte de los recursos están disponibles dentro de la institución

Tabla N° 21. Costos de Recursos Materiales para la Ejecución de la Propuesta

Descripción	p/u (Bs)	Costo por Curso (Bs.)
-------------	-------------	--------------------------

Alquiler de Video Beam	100,00	700,00
Resma de Hojas	100,00	100,00
Lápices	24,00	48,00
Bolígrafos	50,00	100,00
TOTAL BS.....		948,00

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Tabla N° 22. Costos de Desarrollo del Talento Humano

Área	p/u (Bs)	Costo por Curso (03 personas) (Bs.)
Atención al cliente	120,00	360,00
Calidad y Servicio	250,00	750,00
Coaching y Aprendizaje	210,00	630,00
Efectividad motivacional para el logro	230,00	690,00
Desempeño laboral	240,00	720,00
Oratoria	280,00	840,00
Potenciando al equipo	210,00	630,00
TOTAL BS.....		5.100,00

Fuente: Álvarez y Castro (2022). Extraídos de la Página de Centro Educativo Logros (<https://centroeducativologros.com.ve/cursos-2/>)

Tabla N° 23. Recursos Económicos para la Ejecución de la Propuesta

Descripción	Costo (Bs)
Costos de Materiales	948,00
Costos de Desarrollo del Talento Humano	5.100,00
COSTO TOTAL BS.....	5.568,00

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Análisis Costo-Beneficios

Es importante destacar que se produce una relación de costo-beneficio de gran importancia, debido a que el valor económico que implica desarrollar la propuesta no comprende erogaciones de dinero elevadas; sino que se caracteriza por proporcionar mejoras en la Empresa con una inversión financiera irrelevante.

Costos

Costos de Recursos Materiales y Recursos Económicos 5.568,00 Bs. anual. A partir del segundo anual se estima que este costo tendrá un incremento del 30% aproximadamente.

1er Año 5.568,00 Bs.

2do Año 5.568,00 Bs. + (0,30*5.568,00 Bs.) = 7.238,40 Bs.

3er Año 7.238,40 Bs. + (0,30*7.238,40 Bs.) = 9.409,92 Bs.

4to Año 9.409,92 Bs. + (0,30*9.409,92 Bs) = 12.232,89 Bs.

5to Año 12.232,89 Bs. + (0,30*12.232,89) = 15.902,75 Bs.

Beneficios

Ahorro en la cancelación de Honorarios profesionales a Asesor Organizacional equivalente a 1.200,00 Bs. Mensual equivalente a 14.400,00 anual. Para el segundo año, se estima un incremento del 30%.

1er Año 14.400,00 Bs.

2do Año 14.400,00 Bs. + (0,30*14.400,00 Bs.) = 18.720,00 Bs.

3er Año 18.720,00 Bs. + (0,30*18.720,00 Bs.) = 24.336,00 Bs.

4to Año 24.336,00 Bs. + (0,30*24.336 Bs) = 26.020,80 Bs.

5to Año 26.020,80 Bs. + (0,30*26.020,80) = 28.362,67 Bs.

Tabla N° 24. Tabla de Análisis Costo-Beneficio COSTOS

Descripción	1er Año (Bs.)	2do Año (Bs.)	3er Año (Bs.)	4to Año (Bs.)	5to Año (Bs.)
Costos de Recursos Materiales y Recursos Económicos	5.568,00	7.238,40	9.409,92	12.232,89	15.902,75

BENEFICIOS

Descripción	1er Año (Bs.)	2do Año (Bs.)	3er Año (Bs.)	4to Año (Bs.)	5to Año (Bs.)
Ahorro en la cancelación de Honorarios profesionales Asesor Organizacional	14.400,00	18.720,00	24.336,00	26.020,80	28.362,67

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

5.5. Estructura de la Propuesta

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global, la propuesta consta de 6 fases las cuales se describen a continuación:

Fase I Diagnóstico y Presentación de la propuesta. Una vez realizado el diagnóstico en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A, se establecen las estrategias a seguir, tomando en cuenta los problemas más significativos, los cuales fueron diagnosticados en el en el capítulo 4 de la investigación y se informa la máxima autoridad sobre los resultados obtenidos.

Fase II. Programas de capacitación. Se propone una serie de cursos dirigidos al talento humano, así como su seguimiento. La meta es proveer la planificación para que el talento humano cuente con el entrenamiento actualizado necesario en su área de especialidad y en otras áreas sensibles para que éstos puedan ser capaces de desarrollar al máximo todo su potencial, sus habilidades y competencias dentro de sus actividades laborales en la empresa.

Fase III. Implementación simultánea de programas de motivación incluyendo incentivos emocionales, ya que se espera que todos los trabajadores formen parte activa de este programa, debido a que la motivación laboral es la herramienta que permite aumentar el interés y desempeño en su trabajo.

Fase IV. Se propone una mejora en la comunicación, implementando un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los empleados que hacen vida dentro de la organización.

Fase V. Se propone el proceso de la evaluación de desempeño, en el que además de implementar esquemas para la evaluación, se apueste a la eliminación de deficiencias de los empleados por medio de un feedback y de seguimiento al mismo, que se hará efectivo por la Gerencia de Talento Humano.

Fase VI. Se propone una evaluación del impacto de las estrategias que permita definir si existe un aumento de la productividad en cada una de las áreas de trabajo, a fin de medir la situación inicial y el desempeño continuo como elementos de desarrollo profesional para corregir las desviaciones en el día a día de trabajo.

Con estas fases se propone preparar al talento humano a las demandas del mercado ya que reduce los tiempos de respuesta, así como aumenta la motivación de éstas, al invertir en su propio conocimiento.

- Propiciar un clima laboral de cooperación para favorecer la implicación del talento humano con la empresa, con el consiguiente aumento de su desempeño.
- Considerar salarios acordes, así como facilitar la aplicación de normas laborales, tales como excedencias, permisos sin sueldo, permisos retribuidos, vacaciones, lo cual permite desarrollar el sentimiento de pertenencia.
- Salario emocional. Introducir elementos que complementen a los anteriores favorecen la implicación de las personas en la organización, con acciones que fomenten la conciliación personal y laboral, la igualdad en la empresa, reducción del presentismo, entre otros.
- Beneficios Sociales. Contar con ayudas que complementen el salario a percibir, así como un plan de incentivos equitativo que le permita a los trabajadores reconocerse como miembros de la empresa.

5.6. Diseño de la Propuesta

La propuesta parte del diseño de estrategias que se detallan a continuación:

Fase I. Diagnóstico y Presentación de la propuesta

Tabla N° 25. Diseño de Actividades de la Fase I

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Solicitar formalmente una entrevista con el nivel gerencial para informar sobre las estrategias,	-Reunión con el nivel gerencial. -Charla informativa sobre el contenido de las estrategias. -Mesas de trabajo con el personal	-Pizarra - Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica	-Investigadoras -Gerencia General -Gerencia de Talento Humano -Jefes	1 mes

alcance e importancia; así como, aprobación para la aplicación de las estrategias gerenciales. -Informar sobre las actividades a realizar para la implementación de las estrategias.	-Charla de motivación sobre las ventajas de las estrategias. -Conformación de equipos de trabajo. -Asignación de actividades relacionadas con las estrategias de acuerdo al cronograma de trabajo.	-Refrigerio		
---	--	-------------	--	--

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Fase II. Plan de formación o Capacitaciones

Las capacitaciones están definidas por actividades para instruir al personal en habilidades, aumentar sus fortalezas y destrezas, desarrollo de competencias y relaciones de trabajo. Además de que en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), se establece que se debe capacitar mediante talleres de formación y desarrollo personal a los trabajadores y Jefes de la empresa para una adecuada comunicación, solución de conflictos y desarrollo personal, así como para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad. La formación está constituida por las siguientes actividades:

- Fomentar la ejecución de cursos de actualización para los empleados: necesarios para mantener una fuerza laboral desarrollada y de competencia.
- Talleres motivacionales y de integración de trabajo en equipo: los cuales sirven para facilitar y mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.
- Taller de oratoria: útil para que, tanto los cargos líderes como los subordinados, sepan como dirigirse al resto del personal que labora dentro de la organización.
- Talleres de equipos de alto desempeño: los cuales sirven para que estos optimicen planes de producción, planificaciones, estrategias y bienestar de

los empleados.

Tabla N° 26. Diseño de Actividades de la Fase II

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Capacitar al personal para fortalecer el desempeño del talento humano.	-Charlas, talleres, conversatorios, foros sobre: atención al cliente, calidad y servicio, coaching y aprendizaje, efectividad motivacional para el logro, desempeño laboral, oratoria, potenciando al equipo	-Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	- Investigadoras -Gerencia General -Gerencia de Talento Humano - Jefes	6 meses

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Fase III. Plan de Motivación Laboral

La motivación laboral es un requisito fundamental para que la organización funcione y tenga empleados comprometidos, es decir, ésta es considerada la forma más eficaz de aumentar la productividad, ya que las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas, y que sus esfuerzos sean suficientemente reconocidos, es por ello que una correcta motivación servirá de estímulo positivo para los trabajadores y traerá beneficios a corto y largo plazo dentro de la organización. En consecuencia, se presenta el siguiente Plan de Motivación Laboral, compuesto por acciones y actividades:

Tabla N° 27. Diseño de Actividades de la Fase III

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Delegar responsabilidades. -Reconocimiento de logros por parte del jefe, incentivando así a los demás compañeros a cumplir los objetivos. -Promover el liderazgo de los trabajadores.	-Reuniones breves -Reuniones semanales -Desarrollo de Jornadas de trabajo fuera de la empresa para crear un	-Pizarra - Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	- Investigadoras -Gerencia General -Gerencia de Talento Humano - Jefes	1 vez al mes por 3 meses

<ul style="list-style-type: none"> -Dejar que lleven a cabo aquellos proyectos en los que sus habilidades destacan. -Establecimiento de pequeñas recompensas, muy "simples", pero que hagan saber a los trabajadores que se valora enormemente su trabajo (incentivos emocionales). -Actualización de componentes de oficina modernos y saludables (ergonómicos). Implementación de pequeños obsequios a los trabajadores que cumplan determinadas metas. -Otorgar entradas a cursos de formación (como premio) al alcanzar determinados objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> mejor equipo. -Organización de desayunos dentro de la empresa. -Celebración de los cumpleaños de los trabajadores. -Viajes en equipo - Programación de actividades deportivas. 			
--	---	--	--	--

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Fase IV. Plan de Comunicación Interna

Cuando se habla de comunicación organizacional, se hace referencia a los procesos comunicacionales que las empresas llevan a cabo hacia el exterior, es decir, con sus clientes y la sociedad. Sin embargo, es necesario tener en cuenta estrategias de comunicación dirigidas a los trabajadores para alcanzar el éxito y que todos estén alineados con lo que se quiere, en ello radica la importancia de la comunicación interna. En base a ello, se propone el plan de comunicación interna que se detalla a continuación:

Tabla N° 28. Diseño de Actividades de la Fase IV

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Difusión y actualización de manual corporativo, con información básica de la empresa,	-Reuniones. -Charlas.	-Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica	- Investigadoras -Gerencia General -Gerencia de	1 vez al mes

<p>políticas, valores, organigrama, normas internas, código de conducta y objetivos principales.</p> <p>-Puesta en marcha de buzones para sugerencias.</p> <p>-Elaboración de carteleras informativas que muestren información tales como eventos, valores organizacionales, visión, misión o datos de interés general.</p> <p>-Elaboración de vídeos con las noticias más destacadas de la empresa.</p> <p>-Elaboración de vídeos dando reconocimiento a los trabajadores más destacados.</p> <p>-Promoción de los objetivos estratégicos y seguimiento a ellos</p> <p>-Otorgar un feedback constante y con respeto.</p>		<p>-Refrigerio</p>	<p>Talento Humano</p> <p>- Jefes</p>	
---	--	--------------------	--------------------------------------	--

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Fase V. Plan de Evaluación del Desempeño

Actualmente las organizaciones se caracterizan por la alta competitividad, el dinamismo y la rapidez de los procesos. Las empresas no pueden quedarse rezagadas y necesitan que sus miembros aporten todos sus conocimientos, talentos y habilidades para un desempeño exitoso. De ahí la necesidad de evaluarlo y medirlo. La evaluación de desempeño es un “concepto” que se ha ampliado a otras áreas y que hoy en día integra elementos como la motivación, los sistemas de incentivos, los estilos de

liderazgo, la estructura corporativa y la gestión del talento humano.

Adicional a la capacitación, existen actividades que se presentan para no solo desarrollar las actitudes de los trabajadores sino también para garantizar el progreso y aumento de la productividad. En cuanto a la metodología utilizada se revisaron los procesos a ser analizados, clasificados en las siguientes tareas:

Tabla N° 29. Diseño de Actividades de la Fase V

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Evaluaciones Convencionales -Auto Evaluaciones -Revisiones 360° -Discusión de la Evaluación	-Reuniones informativas del desempeño de los trabajadores durante un periodo de revisión en relación con las metas establecidas. -Charlas.	-Hojas -Bolígrafos -Cámara fotográfica -Refrigerio	-Gerencia de Talento Humano	1 vez al año

Fuente: Álvarez y Castro (2022).

Fase VI. Evaluación del impacto de las estrategias

Luego de la implementación de las estrategias se debe hacer una evaluación del impacto, la cual permitirá medir los efectos que las estrategias tienen sobre e Talento Humano, para lo cual se diseñó un Formato que deben responder de manera anónima. El principal reto de la evaluación del impacto es determinar qué habría pasado con los beneficiarios si la propuesta estratégica no hubiese existido, o si realmente es necesaria la aplicación de la misma dentro de la organización caso de estudio. Esta evaluación contribuye además a la toma de decisiones y rendición de cuentas a gerentes y directiva, así como a los beneficiarios sobre la efectividad de las estrategias desarrolladas.

Tabla N° 30. Instrumento para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Instrucciones: Marque con una (X) la respuesta que considere correcta.

N°	Ítems	Alternativas				
		TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	NEUTRAL (3)	EN DESACUERDO (2)	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)

1	Los talleres impartidos son efectivos para el fortalecimiento de su desempeño laboral					
2	Las tormentas de ideas sobre su desempeño generaron aportes para mejorar su tarea diaria					
3	Las estrategias permitieron fortalecer el desempeño del personal y la relación de la institución con el entorno					
4	Las estrategias desarrolladas le permitieron reflexionar sobre el desempeño del trabajo diario e innovar para adaptarse a los cambios continuos					
5	Las actividades realizadas sobre el trabajo en equipo de alta eficiencia le permitirán mejorar el desempeño de su trabajo para lograr la misión de la empresa.					

5.6 Cronograma de Ejecución y Control

Este cronograma permitirá el análisis tanto mensual como anual de la duración de las diferentes etapas o fases de la propuesta y facilitará el control posterior de la ejecución de la inversión en cada periodo. Es importante establecer en ellos una fecha de inicio y terminación partiendo del nivel de información que se tenga. El cronograma de ejecución del proyecto está determinado de acuerdo al Plan de Inversión anteriormente descrito, este plan tiene una duración aproximada de un año, el mismo se presenta a continuación:

Tabla 31. Diagrama de Gantt de Ejecución de la Propuesta

Actividad	Inicio	Culminación	2023													
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1) Diagnóstico y Presentación de la propuesta	Enero 2023	Enero 2023														
2) Plan de formación o Capacitaciones	Enero 2023	Junio 2023														

permitió dar respuestas a los objetivos y propósitos de estudio, que dieron lugar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En el primer objetivo 1. Diagnosticar la situación actual del proceso de gestión de gestión laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A., se evidencio debilidades caracterizadas por la no fijación de objetivos dirigidos a la gestión del talento humano, la Empresa no formula planes de gestión del talento humano. Los trabajadores manifiestan que no reciben orientaciones claras y precisas de su Jefe inmediato, representando estos resultados un aspecto desfavorable. De igual forma, se determinó que los directivos no atienden las dificultades del Talento Humano, no reconocen el valor del trabajo realizado por los trabajadores y no implementan planes de capacitación por cada área; por lo tanto, el indicador se percibe de manera negativa por parte de los empleados. Aunado a esto, los trabajadores nunca se encuentran motivados por la labor que desempeñan.

Por su parte, se pudo identificar que en la empresa no se implementan programas de incentivos laborales, tampoco existe un ambiente laboral agradable para el desempeño de sus funciones, no se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores y no reciben ayuda para mejorar su desempeño laboral. También se destaca que el personal acepta las condiciones laborales actuales de su área de trabajo puesto que se conforman con lo percibido, a pesar que es insuficiente y muestran interés en participar en las actividades programadas por la Empresa.

En el segundo objetivo 2. Determinar la factibilidad de implementación de estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.; se tiene que el mismo es viable y factible en virtud de que se cuenta con los recursos económicos, recursos humanos y tecnológicos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista

José Laurencio Silva, S.A. Por último, en base a los resultados obtenidos y para cumplir con el objetivo 3 de la investigación, se propuso el Diseño de estrategias gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Con base en los resultados obtenidos, se plantean una serie de recomendaciones que pueden ser herramientas para solucionar los principales detectados:

- La Gerencia de Talento Humano deberá mantener sintonía con los supervisores, jefes y gerentes, para solventar posibles fallas en el desarrollo de las actividades y en lo referente a la dotación de insumos necesarios para el perfeccionamiento de las estrategias propuestas. A su vez, recursos humanos deberá mantener contacto constante con la alta gerencia para velar que las estrategias se desarrollen de la mejor manera y sin problema alguno.
- Los responsables deberán estar en contacto continuo con el proceso, los trabajadores y los resultados, generando una realimentación que permita el adecuado desenvolvimiento del mismo.
- Fomentar y difundir entre los trabajadores las estrategias propuestas que contribuyan a mejorar los procesos de gestión administrativa y operativa y se orienten a una consecución de resultados con un alto nivel de eficiencia.
- Difundir y empoderar a los trabajadores sobre los objetivos y metas a cumplir en el corto, mediano y largo plazo.
- Trabajar en mejorar el bienestar general de los trabajadores. Esto le permitirá a la empresa recibir mayores utilidades en el mediano plazo, garantizándose de esta forma su éxito en el tiempo. El trabajo conjunto de las gerencias y de un responsable de recursos humanos que realice seguimiento puede generar una implementación eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica (6ª Edición) Editorial Episteme. Caracas Venezuela.
- Abesada, B., y Almuiñas, J. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación.

Revista Cubana de Educación Superior, Vol. 35, N° 3. pág. 137-147.

- Alfaro, J. (2019) Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en FARMATODO, C.A. San Carlos Estado Cojedes. Trabajo para Optar al Grado de Magister en Administración Mención Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". San Carlos, Cojedes.
- Barreda, H. V. (2016). Planeamiento estratégico en Universidades de América Latina. Revista Universitaria América Latina - GUAL, Vol. 9. N° 1. pág. 257-277.
- Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. Dominio de las Ciencias, Vol 3. N° Extra 2. Págs.19-28. [Revista en línea] [Consulta 27/03/2022]. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093283>.
- Cameron, A. (2011). Un lugar de trabajo sostenible. Dirección Estratégica.
- Carrasco, A., Cuzco, M., Correa, M., Vinueza, J., y Cabrera, A. (2018). Análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016. Espacios, 39(34).
- Cedeño, A., Asencio, L., y Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales. Universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 11(5), 191-200.
- Cerón, J., Atiencia, E., López, J., Fernández, D. y Llangaré, V. (2017). Estrategia de Fortalecimiento en el Talento Humano. CE Contribuciones a la Economía. [Documento en línea] [Consulta 27/03/2022]. Obtenido de: eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html.
- Chávez, N. (2005) Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo: Ediciones LUZ.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano, El nuevo papel de los recursos humanos. 3era. Edición.
- Claret, A. (2014). Cómo hacer y defender una Tesis. Grupo Impregráficas. Caracas, Venezuela.
- Condori, M. (2017). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral. Puno, Perú.
- Coppelliz, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. Estudios Internacionales. Vol. 50.

N° 191. pág. 57-80.

Cuentas, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Revista de Educación.*, 27(53), 57-72.

Drucker, P. (2007). *La práctica de la Gestión-* (Ed. Revisada). M. Belbin (Ed) USA: Elsevier.

Duran, S, Crissien, J, Virviescas, J y García, J (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista: Espacios*. Vol. 38. N° 13. pág. 24.

Fernández, A (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. [Documento en línea] [Consulta 27/03/2022]. Obtenido de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf.

García, F. J., Juárez, S. C., y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, Vol. 37 N° 2, pág. 206-216.

González, D., Alvarado, C., y Marín, C. (2017). Diseño y Validación de una Encuesta para la Caracterización de Unidades de Producción Caprina. *Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias*, 58(2), 68-74.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Telos.

Gutierrez, C. (2020). *Gestión Estratégica del Talento ante la nueva realidad - Covid*. [Documento en línea] [Consulta 27/03/2022]. Obtenido de: <https://bit.ly/2OO8qxU>.

Hernández; R., Fernández; C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª edición. México: Mc Graw Hill-Interamericana Education.

Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela.

Koontz, O y Weihrich, H. (2013). *Elementos de la Administración*. McGraw Hill. Tercera Edición. México.

Louffat, E. (2016). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. [Documento en línea] [Consulta 27/03/2022]. Obtenido de:

https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_louffat_issuu.

- Luusier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición.
- Maldonado, J. (2018). Estrategia Empresarial. Su formulación, evaluación e implantación. [Documento en línea] [Consulta 27/03/2022]. Obtenido de: https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL.
- Maslow, A. (1937) Motivation and Personality, Harper and Co., Nueva York.
- Medina, A; Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administración Pública; 1213-1230.
- Mejías, J. (2018). Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la motivación del personal ejecutivo en base a los nuevos tiempos en CORPOELEC Cojedes. Trabajo para Optar al Grado de Magister en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". San Carlos, Cojedes.
- Mendoza, I., y Pernía, J. (2018). Herramientas gerenciales en la gestión de talento humano Universitario. TEACS, 10(22), 45-52. [En línea] [Consulta 27/03/2022]. Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2032/1110>.
- Páez, I (2017). Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el Estado Carabobo. Tesis de post grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Parella, S y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas:Fedupel.
- Parra, M. (2018). Gestión del talento Humano para Fortalecer el desempeño laboral en el Instituto Nacional de Desarrollo Rural. Trabajo para Optar al Grado de Magister en Administración Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". San Fernando de Apure.
- Ramírez, R. I. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Información Tecnológica, 30(6), 1.
- Ramirez, T. (2012) Como Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas.

Editor Tulio A. Ramírez C.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12va ed.). México, Pearson.
- Rojas, O., Del Valle, D., Valles, M., Urdaneta, D., y Jiménez, D. (2019). Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica ante su transformación en Liceo Boliviano. Caso Municipio Miranda. Panorama. Revista en línea. Vol 13, No 24. pág. 58-66. [Consulta 27/03/2022]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/331667051_ESTRATEGIAS_GERENCIALES_UTILIZADAS_EN_EDUCACION_BASICA_ANTE_SU_TRANSFORMACION_EN_LICEO_BOLIVARIANO_CASO_MUNICIPIO_MIRANDA-Managementstrategies_used_in_basic_education_in_the_face_of_its_transformat.
- Sánchez, Vázquez, J.F. (2010) "Liderazgo: Teorías y aplicaciones". Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. 10ma edición. Bogotá: 3R, Editores LTDA. Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). Manual de trabajos de grado, de especialización y maestrías y tesis doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Vallejo, V. S., y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. PODIUM Edición Especial. pág.145-168.
- Venezuela 2009. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908. febrero 19.
- Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario. Mayo 7.
- Venezuela 2005. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo– LOPCYMAT (2005). Gaceta Oficial N° 38.236. Julio 26.
- Venezuela 2016. Decreto N° 2.310 de Creación del Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A., el cual se encuentra

adscrito a la Corporación de Desarrollo Agrícola, S.A. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.895. mayo 3.

Tamayo y Tamayo, M. (2005) Metodología formal de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2012) Administración estratégica 11va edición editorial McGraw- Hill. México

Toro, M. (2017). Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013 -2019 en el centro de diagnóstico integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando Estado Apure. Trabajo para Optar al Grado de Magister en Administración Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". San Fernando de Apure.

ANEXO 1
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Pregrado
Licenciatura en Administración**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADECUACIÓN DE LAS
POLÍTICAS DE GESTIÓN LABORAL EN EL CENTRO TÉCNICO
PRODUCTIVO SOCIALISTA JOSÉ LAURENCIO SILVA, SA.**

Estimado encuestado:

El presente cuestionario, tiene por finalidad Diagnosticar la situación actual del proceso de gestión de gestión laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A.

Para las autoras es importante contar con su colaboración en materia de sinceridad; en este sentido, el autor le garantizará una completa discreción de los datos que por usted sean suministrados. Se debe tener presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que se le invita a responder con la mayor libertad y seguridad posible, de esta manera garantizaremos obtener los resultados deseados y la mayor fiabilidad en el estudio.

Cualquier duda que surja puede consultar al encuestador.

¡Muchas gracias!

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DEL CENTRO TÉCNICO PRODUCTIVO SOCIALISTA “JOSÉ LAURENCIO SILVA”, S.A.

A continuación, se muestran una serie de enunciados que son de interés para la investigación, a la derecha se encuentran las columnas de respuesta donde usted marcará con una “X” la opción de su preferencia: S= Siempre; CS = Casi siempre; AV = Algunas veces; CN = Casi nunca; N = Nunca.

Nº	ITEM	S	CS	AV	CN	N
1	Se fijan objetivos dirigidos a la gestión del talento humano					
2	La Empresa formula planes de gestión del talento humano					
3	Recibe orientaciones claras y precisas de su Jefe inmediato					
4	Los directivos atienden sus dificultades					
5	En el área reconocen el valor del trabajo realizado					
6	En la empresa implementan planes de capacitación por cada área					
7	Se encuentra motivado (a) por la labor que desempeña					
8	En la empresa se implementan programas de incentivos laborales					
9	Existe un ambiente laboral agradable para el desempeño de sus funciones					
10	Se evalúa su desempeño laboral					
11	Recibe ayuda para mejorar su desempeño laboral					
12	Acepta las condiciones laborales actuales de su área de trabajo					
13	Muestra interés en participar en las actividades programadas por la Empresa					
14	Se cuentan con los recursos económicos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A					
15	Existen los recursos humanos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A					
16	Se disponen de los recursos tecnológicos necesarios para la implementación de un plan estratégico gerencial para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro					

	Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A					
--	---	--	--	--	--	--

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VIPI - SEDE SAN CARLOS
LICENCIATURA EN:
____CONTADURÍA PÚBLICA / __X__ADMINISTRACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: RIRAI DA ANGELINA VERA PINTO C.I.: 15.627.843

Profesión: DOCENTE **Grado de Instrucción:** Magister

Lugar de Trabajo: PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES UNELLEZ **Fecha:** 29/07/2022

Nombre del Instrumento: CUESTIONARIO

Título: Estrategias Gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión

Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A

ITEM #	REDACCIÓN			RELACIÓN CON OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	

Observaciones: _____

Firma:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VIPI - SEDE SAN CARLOS
LICENCIATURA EN:
___CONTADURÍA PÚBLICA / __X__ ADMINISTRACIÓN**

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: REYNALDO MUJICA M C.I.: V-16.425.858

Profesión: ABOGADO **Grado de Instrucción:** MSc. EN DERECHO PENAL Y CRIMI- NOLOGÍA;
MSc. EN EDUCACIÓN; DR. EN EDUCACIÓN

Lugar de Trabajo: UNELLEZ SAN CARLOS **Fecha:** 29/07/2022

Nombre del Instrumento: CUESTIONARIO

Título: Estrategias Gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión
Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A

ITEM #	REDACCIÓN			RELACIÓN CON OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	

Observaciones: _____

Firma: 

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VIPI - SEDE SAN CARLOS
LICENCIATURA EN:
___CONTADURÍA PÚBLICA / __X__ADMINISTRACIÓN**

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: LUIS GUERRERO C.I.: V-16.110.356

Profesión: DOCENTE E INVESTIGADOR **Grado de Instrucción:** DOCTOR

Lugar de Trabajo: UNELLEZ VIPI **Fecha:** 31/07/2022

Nombre del Instrumento: CUESTIONARIO

Título: Estrategias Gerenciales para la adecuación de las políticas de Gestión Laboral en el Centro Técnico Productivo Socialista José Laurencio Silva, S.A

ITEM #	REDACCIÓN			RELACIÓN CON OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	

Observaciones: _____

Firma:



ANEXO 3

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECO

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

- K:** El número de ítems
- $\sum S_i^2$:** Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- S_T^2 :** Varianza de la suma de los Ítems
- α :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Suma de Items
Sujetos																	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
5	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	39
6	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	44

VARP	0,14	0,14	0,22	0,22	0,14	0,14	0,00	0,00	0,14	0,14	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	S_T^2 :	8,81
-------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----------------------------	-------------

(Varianza de la Población)

$\sum S_i^2$: 1,42

- K:** El número de ítems
- $\sum S_i^2$:** Sumatoria de las Varianzas de los Ítems
- S_T^2 :** La Varianza de la suma de los Ítems
- α :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

16/15 [1 - 0,16]

1,066667 [0,84]

$\alpha =$ 0,90

**ANEXO 4
CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA**

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Suma de Items
Sujetos																	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	37
5	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
6	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	39
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
10	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	37
11	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
12	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	39
13	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	9
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
15	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	41
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
18	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	39
19	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
20	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	39
21	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	39
22	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
23	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
24	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	41
25	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	40
26	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
27	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
28	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	39
29	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	38
30	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	40
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	36
32	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	39
VARP	0,36	0,06	0,13	0,78	0,00	0,17	0,00	0,00	0,13	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	S_T² : 27,50

(Varianza de la Población)

$\sum S_i^2$: 1,89

16/15 [1 - 0,07]

1,066667 [0,93]

$$\alpha = \boxed{0,99}$$