

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ
La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Administración

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al título de
Licenciada en Administración

SAN CARLOS, DICIEMBRE DE 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ
La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Administración

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al título de
Licenciada en Administración

AUTORAS: Ávila María 27.570.491
Molina Greannys 28.054.953

TUTOR: Dr. ANTONIO FLORES DIAZ
C.I.: V.- **11.962.937**

SAN CARLOS, DICIEMBRE DE 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



UNELLEZ
La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Administración

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

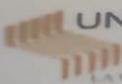
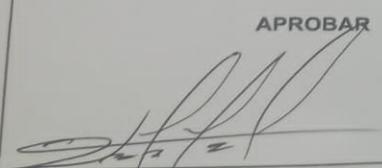
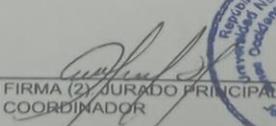
Yo, **Dr. Antonio Luis Flores Diaz**, titular de la cédula de identidad **Nro. V-11.962.937**, en mi carácter de tutor del informe de Trabajo de Aplicación Titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES.**, presentado por las ciudadanas: **Greannys Diocelin Molina Chavez, C.I. 28.054.953** y **Maria Milagros Avila López C.I. 27.570.491**, para optar al título de **Licenciadas en Administración**, por medio de la presente certifico he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los quince días de diciembre del año 2023.

Nombre y Apellido: Dr. Antonio Luis Flores Diaz

Firma de aprobación del Tutor: _____

ACTA DE DEFENSA

 UNELLEZ <small>LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA</small>	UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES		
ACTA DE DEFENSA PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS			
PARTICIPANTES DE LICENCIATURA EN:	Administración		
	FECHA DE APROBACIÓN: 16 / 01 / 2024		
AUTOR (ES):			
<u>Avila, Maria; C.I.V. - 27.570.494</u> <small>Apellido, Nombre y Cédula de Identidad</small>			
<u>Molina, Greannys; C.I.V. - 28.054.953</u> <small>Apellido, Nombre y Cédula de Identidad</small>			
_____ <small>Apellido, Nombre y Cédula de Identidad</small>			
TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN O DE GRADO:			
Estrategias Generales para el Fortalecimiento del Resquepeto Laboral en el Área de Administración de la Contraloría del Estado Cojedes.			
PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN O DE GRADO:			
1.- TUTOR:	<u>Flores D.</u> <small>Apellidos</small>	<u>Antonio L.</u> <small>Nombres</small>	<u>11.962.937</u> <small>Cédula de Identidad</small>
2.- JURADO PRINCIPAL - COORDINADOR:	<u>Pacheco Secjas</u> <small>Apellidos</small>	<u>Alfredo Enrique</u> <small>Nombres</small>	<u>4.569.096</u> <small>Cédula de Identidad</small>
3.- JURADO PRINCIPAL:	<u>Castelló Tyida</u> <small>Apellidos</small>	<u>Munizy Gelinel</u> <small>Nombres</small>	<u>13.182.911</u> <small>Cédula de Identidad</small>
OBSERVACIONES _____ _____ _____			
LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:			
APROBAR	<input checked="" type="checkbox"/>	REPROBAR	<input type="checkbox"/>
 FIRMA (1): TUTOR	 FIRMA (2): JURADO PRINCIPAL COORDINADOR	 FIRMA (3): JURADO PRINCIPAL	
Elaborado por: Dr. Antonio L. Flores D.			

DEDICATORIA

A Dios.

Por permitinos llegar a este momento tan especial de nuestras vidas. Habernos dado salud para lograr nuestros triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A nuestros Padres

Como una muestra de nuestro cariño y agradecimiento, por todo el amor y el apoyo brindado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos han permitido ser unas personas de bien, pero más que nada, por su amor. Por su ejemplo de superación incansable, por su comprensión y confianza, por su amor y amistad incondicional, porque sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de nuestra carrera profesional por lo que ha sido y será... Gracias.

A nuestros Profesores

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que nos han transmitido en el desarrollo de nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Gracias A Dios

Creador del universo y dueño de nuestras vidas, que nos han permite construir otros mundos mentales posibles.

Gracias a nuestros Padres

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarnos a cada una de nosotras sobre el camino de la educación.

Gracias a cada uno de los Profesores

Que participaron en nuestro desarrollo profesional durante nuestra carrera, nutriendonos de sus conocimientos y orientaciones.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, gracias...

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
LISTA DE CUADROS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo	7
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	7
Alcances y limitaciones	8
CAPÍTULO II	9
Antecedentes de la Investigación	9
Bases Teóricas	12
Bases Legales.	24
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	30
Tipo y Diseño de Investigación	31
Tipo de Investigación	31
Diseño de la Investigación	31
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	35
Validez y Confiabilidad	36
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
CAPÍTULO V PROPUESTA CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
Conclusiones	70
Recomendaciones:	71

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	75
A. Instrumento de Recolección de Datos	76
B. Validación	77
C: Confiabilidad del Instrumento	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pp.
1	Operacionalización de las Variables	29
2	Distribución de la Población	35
3	Ítem 1 ¿Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo?	40
4	Ítem 2 ¿Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna?	41
5	Ítem 3 ¿Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área?	43
6	Ítem 4 ¿Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas?	44
7	Ítem 5 ¿Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen?	45
8	Ítem 6 ¿Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática?	46
9	Ítem 7 ¿Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral?	47
10	Ítem 8 ¿Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor?	48
11	Ítem 9 ¿La Contraloría General del estado Cojedes formula estrategias acordes a su misión y visión	50
12	Ítem 10 ¿Se encuentra satisfecho por el clima laboral que prevalece la Contraloría General del Estado Cojedes?	51
13	Ítem 11 ¿La Contraloría General del estado Cojedes identifica fortalezas y debilidades internas?	52
14	Ítem 12 ¿Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades?	53
15	Ítem 13 ¿Existe comprensión de las necesidades de los empleados por parte del jefe inmediato?	54
16	Recursos Materiales de la Propuesta	59
17	Recursos Audio Visuales de la Propuesta	59
18	Presupuesto Total de la Propuesta	60
19	Presentación de la propuesta	62
20	Ejecución de la Propuesta	64
21	Evaluación de la Propuesta	66
22	Cronograma de Control Y Ejecución de la Propuesta	69

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al título de

Licenciada en Administración

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública

AUTORAS: Ávila María 27.570.491

Molina Greannys 28.054.953

TUTOR: Dr. ANTONIO FLORES DÍAZ

C.I.: V.- 11.962.937

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito Proponer Estrategias Gerenciales Para El Fortalecimiento Del Desempeño Laboral En El Área De Administración De La Contraloría Del Estado Cojedes. Tiene como sustento la Teoría de las relaciones humanas. De acuerdo a la naturaleza la investigación está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, se fundamenta en un estudio de campo, de nivel descriptivo y diseño no experimental, utilizándose como técnica de recolección de datos la encuesta y Cuestionario respectivamente, tomando en consideración una muestra de 5 personas. Validándose por el juicio de 3 expertos, un metodólogo y 2 teóricos, obteniendo una confiabilidad, con la técnica denominada Kuder Richarson, (KR - 20) de 0,83 en la escala del (0 al 1) utilizado para este método, lo cual indica que el instrumento aplicado es confiable. Con respecto a los resultados, el Ítem N° 9, el 60% de las personas encuestadas consideró insatisfacción con la empresa al no precisar estrategias que coincidan con su misión y visión, dato que llama poderosamente la atención de las investigadoras de tal manera que evidencia la importancia de llevar a cabo estas estrategias dirigidss a optimizar el desempeño laboral del empleado. Concluyéndose que un plan de estrategias gerenciales tiene un impacto positivo en la organización porque contribuye al logro de objetivos, mejora la productividad, desarrolla habilidades, genera fidelización, y desde el punto de vista de los empleados, incrementa su valor y competitividad en el mercado asi como su desempeño.

Palabras Claves: Estrategia, Gerencia, Desempeño Laboral.

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral ha sido un tema que actualmente a gozado de la atención empresarial, cada vez se muestran mas organizaciones en mejora y optimizar el rendimiento de sus empleados, de tal manera de que exista una satisfacion que a su vez propicie rendimiento y alcance de los objtivos planteados por la organización, la motivación al logro, la generación de confianza, el desarrollo de la pertinencia y otras grandes aristas que envuelven el clima organizacional obligan a las empresas a establecer y desarrollar estrategias para satisfacer las demandas de sus empleados y asegurar un trabajo optimo.

Para entender un poco mas claro el panorama del desempeño laboral las organizaciones han centrado esfuerzos en invertir en recursos, personal calificado, fundamentos teóricos científicos, y un arsenal de elementos que posibiliten una mejora del desempeño laboral y por ende el clima laboral, estas inversiones se traducn en una mayor productividad, empleados satisfechos, y proyección de empresa rentable y sustentable, sin embargo hay muchos elementos aun susceptibles a transformación y que propician seguir profundizando en temas tan importantes y que se encuentran en el tapete del desempeño laboral a pesar de grandes estudios y la presencia de aplicación de filosofías que ciertamente han contribuido al hecho laboral pero que en un mundo globalizado, competitivo, y vertiginoso require de nuevas propuestas siempre.

En este sentido, el presente trabajo de aplicación está estructurado en cinco (5) Capítulos. El Capítulo I: denominado El Problema, donde se describe el Planteamiento del problema, Objetivos de la Investigación, Justificación, Alcances y Limitaciones; igualmente se presenta el Capítulo II, que lleva por nombre Marco Teórico, en el cual se muestran los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, Bases Legales y la Operacionalización de las Variables; posteriormente y en orden cronologico se encuentra el Capítulo III, que comprende el Marco

Metodológico donde se evidencia el Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, Validez y Confiabilidad; seguidamente se arriba al Capítulo IV, referido al Análisis e Interpretación de Resultados, y finalmente y como colofón de la presente investigación el Capítulo V referido a la propuesta, el cual consta de: presentación, fundamentación, objetivos, factibilidad, análisis de costo beneficio, tabla de costo beneficio, plan de formación, cronograma de control y ejecución, junto a las Conclusiones, incluyendo por último las Referencias Bibliográficas y Anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la aparición de la especie humana sobre la tierra ha sido necesario adaptarse y por ende transformarse para enfrentar el fenómeno de la supervivencia, lo mismo ocurre en el ámbito empresarial, la dinámica globalizada, cambiante, y moderna gira de una manera vertiginosa lo que permite que las organizaciones deban avanzar a ese ritmo o afrontar una terrible desaparición, por lo tanto, adaptarse y transformarse es la vía más rápida y segura para su permanencia en el tiempo, es decir, crear oportunidades, desarrollar estrategias, minimizar errores, y transformarse en organizaciones inteligentes del siglo XXI.

La gerencia actual debe asumir un rol protagónico desde su participación como garante del cumplimiento de las metas empresariales planteadas, es decir, no ser un espectador, la nueva gerencia reclama de liderazgos consientes del compromiso con la organización y la toma de decisiones, no ha de verse de una manera lineal. Es necesario abarcar todas las opiniones y valorizar todos los elementos del proceso a fin de orientar el curso de la empresa, los nuevos modelos empresariales han surgido de transformaciones y adaptaciones por lo que vale la pena mencionar lo establecido por, Hitt, Ireland y Hoskisson (2012), quienes afirman que:

El cumplimiento de los objetivos de toda organización inmersa en el mundo globalizado, requiere de adaptarse al cambio y de desarrollar sinergia entre todos los sistemas, recursos y elementos que la integran, para así poder garantizar una optimización de los esfuerzos realizados. Por ello, cuando se presenta disparidad entre la estrategia empresarial y el principal recurso organizacional, reconocido actualmente como el talento humano, se pierde la oportunidad de generar beneficios múltiples, entre los cuales destacan: el logro de los objetivos planteados, la

satisfacción del cliente, el mejoramiento del clima en el que se desenvuelven los colaboradores, entre otros (p. 259).

Por lo tanto, la importancia de la comunicación, la valorización, la motivación, el reconocimiento del otro, y el compromiso entre otros aspectos implican un factor a tener presente en el talento humano y su rol protagónico para el cumplimiento del objetivo, es decir, que deficiencias en estos aspectos mencionados propician un clima organizacional negativo y por ende desmotivación al logro, lo que posibilita que la empresa se retrase, y no alcance su mejor efectividad en cuanto al manejo de los procesos y disminuya su efectividad, es necesario entonces establecer estrategias gerenciales que modifiquen, transformen y modelen la organización.

En tal sentido El concepto de Estrategia en el contexto de las organizaciones empresariales es uno de los temas que genera gran interés en los asuntos del management. Sin embargo, la proposición de nuevos enfoques no ha aportado significativamente al avance en el estudio de este concepto. (Noruega Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos, 2014, pág. 153).

Aplicar estrategias gerenciales supone avanzar en el adecuado direccionamiento de los objetivos empresariales, ya que a partir de la aplicación de las mismas se establece la metodología correcta para evitar fracturas futuras que puedan afectar en los recursos disponibles de la organización, de tal manera que la incorporación de los resultados de evaluaciones serias del ambiente o entorno de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción, consolidan un factor primordial como base para las demás funciones administrativas (control, seguimiento, evaluación, retroalimentación) desde esta perspectiva, Miesing y Andersen (2008), señalan que:

El entorno de las organizaciones públicas ha experimentado profundos cambios en las dos últimas décadas, justificándose con ello la necesidad de que los individuos con responsabilidades directivas en el sector público sean conscientes de la necesidad de responder eficazmente a esta nueva situación; los cambios que antes

se engendraban mediante una toma de decisiones incremental o “saliendo del paso” son menos útiles en entornos cargados de crisis políticas y de tensiones fiscales (p. 119).

Desde la óptica de los autores es fácil inferir que un ambiente positivo mejora las condiciones de trabajo por lo tanto incide directamente en la efectividad y rendimiento empresarial, factor este que no puede ser visto de forma aislada ya que genera la confianza, y propicia compromiso en el talento humano, dos elementos esenciales para la consecución de objetivos planteados, ya que un empleado insatisfecho, desmotivado, no evaluado, tampoco reconocido, genera actitudes negativas y realiza sus funciones de forma rutinaria, monótona y simple, lo que afecta notablemente el desempeño laboral.

En Venezuela han sido muchos los estudios que en materia gerencial se han realizado, sin embargo, este tema aún tiene aristas y elementos que discutir y apreciar, muchos modelos gerenciales muestran soluciones a determinados grupos sociales por lo tanto es necesario seguir indagando y propiciando espacios de disertación que consoliden este importante tema, en el estado Cojedes particularmente la Contraloría del Estado no escapa a esta realidad, se han hecho esfuerzos por satisfacer las necesidades de la organización para intentar enrumbarla hacia una organización inteligente.

Sin embargo, las políticas de estado en materia laboral siguen siendo deficientes por lo que en la organización se hace indispensable establecer criterios gerenciales que de manera efectiva incidan en el desempeño laboral, la inquietud de las autoras se sustenta en la observación y en conversaciones informales con algunos miembros de la organización que manifiestan insatisfacción laboral para el cumplimiento de sus funciones y desmotivación al ser evaluados cada seis meses a través de un mecanismo que ellos denominan Objetivos de Desempeño Individual (ODI) el cual se desconoce su objetividad, parámetros, criterios de evaluación, y

efectividad lo que imposibilita una compensación o motivación al logro para los evaluados.

Otro aspecto a resaltar es la manera como se realiza la evaluación puesto que la ejerce el jefe inmediato desde su percepción la cual pudiera ser sesgada o subjetiva y no responder a intereses organizacionales ni funcionales sino personales, lo que disminuye e imposibilita un proceso objetivo que cumpla con la misión encomendada que es la de evaluar un perfil de desempeño laboral, y/o habilidades propias de las actividades inherentes al cargo que desempeña cada quien en el área que pertenece.

De igual manera esta herramienta fue creada de forma superficial en los estatutos de la organización por parte del departamento jurídico sin recomendación ni participación del departamento de administración lo que a luces deja ver que a pesar del esfuerzo quedan lagunas y vacíos que deben ser copados con estrategias gerenciales a partir de elementos transformadores que afecten positivamente el desempeño laboral, es decir, como una organización inteligente del siglo XXI que establezca sus criterios de acuerdo a la realidad del entorno donde ocurre y con la participación de todo el conglomerado de individuos que componen cada grupo social, con intereses y particularidades de cada uno pero con un solo fin, el cual es alcanzar las metas empresariales y la satisfacción y compromiso organizacional.

Vista la problemática planteada como base de una investigación las autoras nos planteamos las siguientes interrogantes científicas:

¿Cuál es el estado actual de las estrategias gerenciales en el fortalecimiento del Desempeño Laboral en el área de administración de Contraloría del Estado Cojedes?

¿Cuáles son las características que determinan el desempeño laboral en el área administrativa de la Contraloría del Estado Cojedes?

¿Cómo orientar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral el área de administración de Contraloría del Estado Cojedes?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el área de administración de la Contraloría del estado Cojedes.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral en el área administrativa de la Contraloría Estado Cojedes.
- Determinar las debilidades y fortalezas presentes para el fortalecimiento del desempeño laboral el área administrativa de la Contraloría del Estado Cojedes.
- Diseñar un Plan Gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral en el área de administración de Contraloría del Estado Cojedes.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas y organizaciones se ven afectadas por la insatisfacción laboral que éstas mismas presentan y puedan generar hacia sus empleados, adicionalmente debe señalarse que producto la pandemia y situación país, se está afrontando diversos problemas para el cumplimiento de las actividades propias de las funciones de los trabajadores, lo que produce desinterés, apatía, y niveles bajos de rendimiento y productividad.

A partir de lo precedentes y comprendiendo los aspectos generales de la investigación la finalidad principal es Proponer Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en la el área de administración de Contraloría del Estado Cojedes, para garantizar un mejor rendimiento un clima organizacional positivo, mediante acciones que persiguen incidir en los elementos esenciales y enfocarlos hacia una dirección adecuada que permita despertar el interés, influenciar en los objetivos y metas de cada uno hasta alcanzar las metas organizacionales planteadas.

En efecto, la ejecución de la investigación va permitir conocer las potencialidades de la organización. Así mismo desde el punto de vista metodológico el presente estudio servirá de sustento para adquirir los conocimientos teóricos y prácticos que permitan a la institución determinar la necesidad de fortalecer los factores que influyen en el clima organizacional y en consecuencia en el desempeño laboral.

Desde el punto de vista práctico viene a representar una oportunidad importante de abordar con precisión cuáles son las debilidades que actualmente presenta la Empresa. Por otro lado, este estudio servirá como referente bibliográfico, y aporte para ser utilizado como base a futuros investigadores que traten sobre el objeto de estudio de la presente investigación.

El trabajo presentado se enmarca en el área de Ciencias Sociales y Económicas de la carrera Licenciatura en Administración y la Línea de Investigación Gerencial Empresarial y Social, dado que una Propuesta de Estrategia gerencial permite fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores, y afecta positivamente y de manera notoria el rendimiento y clima organizacional.

ALCANCES

- Las estrategias gerenciales serán una propuesta exclusiva para el área administrativa.
- Estas estrategias pueden ser extrapolables a otras instituciones con características similares.
- Se pretende fortalecer el desempeño laboral a partir de la investigación.
- Esta investigación se limitará solo a proponer estrategias gerenciales para el área de Administración.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son trabajos de investigación que sustentan y dan tenor científico a futuras investigaciones por lo tanto es indispensable hacer un buen uso de ellas y establecer un vínculo entre el trabajo que sustenta y el sustentado de tal manera que según Tamayo y Tamayo, (1995) “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p56) es decir se realiza con la finalidad de recopilar información sobre las investigaciones relacionadas con la problemática a estudiar.

En este sentido y siguiendo los lineamientos del trabajo especial de grado asumimos los criterios del trabajo de grado de Por otro lado, el trabajo de Molina y Rodríguez (2018) Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí titulado “Estrategia para mejorar el desempeño laboral en las secretarías de las unidades académicas de la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de manta Ecuador” el cual tiene como objetivo general Proponer estrategias para la mejora del desempeño laboral de las secretarías de las Unidades Académicas de la ULEAM, su diseño se basó en un trabajo en el paradigma positivista socio-critico, entre sus principales hallazgos se debe mencionar, que existe en general una percepción media alta en el clima laboral en cuanto a empoderamiento, pero con aspectos a rescatar en cuanto a motivación y relaciones laborales entre jefes y secretarías.

Como punto de inflexión se ha de establecer que el antecedente antes mencionado se vincula con el objetivo general de esta investigación al proponer estrategias para el desempeño laboral de igual manera se persiguen objetivos específicos comunes y la metodología es en el paradigma positivista.

Continuando con los antecedentes se cita a Mendoza (2019) Universidad de Carabobo en su investigación: “Estrategias Gerenciales Para El Desempeño Laboral De Las Coordinadoras Del Programa Comunidad Y Familia Del Centro De Desarrollo Comunal Bucaral I”, estableció como objetivo general, Proponer estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia, se fundamentó en un proyecto factible y la recolección de la información se hizo a través de una entrevista, entre las conclusiones que arriba se destaca: la calidad de supervisión presentó debilidades en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para el desempeño laboral, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para lograr un buen desempeño laboral y por ende la buena marcha de las instituciones.

Como se aprecia esta investigación guarda estrecha relación con el trabajo propuesto por las autoras, el evidenciar una incidencia en el desempeño laboral, al igual que los antecedentes anteriores, se aprecia la congruencia en la metodología puesto que el proyecto factible sigue siendo la punta de lanza de esta investigación y a su vez los objetivos planteados con respecto al antecedente se vinculan de forma muy adecuada.

Por otro lado Luquez (2020) Universidad Simón Rodríguez titulado “Plan estratégico motivador en la calidad laboral del personal de la empresa Multiexpres j jota 2021 ubicado en Maracay, estado Aragua” El objetivo general es la elaboración de un plan estratégico motivador en la calidad laboral del personal de la empresa en cuanto a la metodología empleada se enfatiza en la modalidad de investigación de campo no experimental, de tipo descriptiva, modalidad proyecto factible, a través de la presente investigación se pudo constatar falta de motivación y calidad laboral en la institución, lo cual conlleva a que el personal no se sienta integrado como parte de la empresa, además implica grandes consecuencias dentro de la institución que afectan a los clientes debido a que no se les ofrece el servicio de calidad que se les asegura.

Esta investigación se vincula al trabajo que se realiza en las teorías que la sustentan, en los objetivos que se persiguen y en su metodología, adicionalmente se enmarca en el proyecto factible, la cual la orientación más acertada para la presente investigación, así como el área donde se desarrolla que es la administrativa, lo cual es pertinente y acorde al objeto de estudio.

Siguiendo con los antecedentes se debe destacar el trabajo de Mosquera Maldonado (2021) titulado: Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017, tesis para optar al grado académico de magister en en Educación con mención en Gestión de la Educación el cual se establecio como objetivo general determinar la relación entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, y para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionario estructurados, la población estuvo conformada por 60 personas entre docentes y administrativos; el instrumento pasó por un proceso de validez y confiabilidad antes de ser aplicado, entre sus principales conclusiones se pudo arribar es que existe una estrecha relación entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano.

Las autoras de este estudio, viendo esta investigación como potencial antecedente, se apropian de la misma ya que su metodología se fundamenta en recolección de datos de la realidad donde ocurre el fenómeno, y en sentido general busca fortalecer el área administrativa de la empresa, lo que supone similitud con el objeto de estudio del presente trabajo por lo que se asume como tal, adicionalmente es un propuesta de estrategia, un factor determinante en la consecución de los objetivos planteados para la presente investigación lo que corrobora su conveniencia como sustento a la presente investigación.

Finalmente Hernández Bautista (2022) Universidad Nacional Experimental del Táchira, en su tesis de grado titulada “Estrategias Gerenciales Basadas En El Enfoque Por Competencias, Para El Fortalecimiento Del Desempeño Laboral Del Personal Directivo, Caso Taller Laboral San Cristóbal Estado Táchira”, considera como objetivo general proponer acciones gerenciales basadas en el enfoque por competencias que fortalezcan el desempeño laboral, así mismo la metodología utilizada es un trabajo de campo modalidad proyecto factible, arribando a las siguientes conclusiones, se cuenta con personal calificado pero con escasas competencias gerenciales que permiten un mejor desempeño laboral.

Esta tesis de grado tiene vinculación con el trabajo que pretenden realizar las investigadoras al precisar similitudes en cuanto a metodología y objetivos planteados además de referir términos conceptuales fundamentales para el objeto de estudio tales como desempeño laboral, y estrategias gerenciales.

BASES TEÓRICAS

Teorías que sustentan la investigación

En el presente estudio se desarrollan teorías que sirven como base para exponer el mismo, estas teorías surgieron de la industrialización la cual demandaba en los procesos de manufactura y en la administración de los recursos humanos como sector primordial de la empresa. Posteriormente en la medida que la industria se consolida, aparecen inquietudes, en las gerentes más profundas, relacionadas con la gestión del proceso administrativo, el desarrollo del talento humano, la efectividad, y eficacia, en este sentido es necesario referir en el marco teórico los puntos de vista que han emergido con respecto al comportamiento del talento humano, así como el tratamiento objetivo que se le ha dado a tan interesante temática.

Modelo teórico de Campbell

El modelo de Campbell surge en la necesidad de medir el desempeño laboral de manera integral, es considerado uno de los pilares teóricos para la evaluación del desempeño laboral al ser un constructo multidimensional, tiene por finalidad contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos, sus elementos describen la estructura latente del desempeño en todos los trabajos.

El modelo de desempeño laboral de Campbell se origina debido a una investigación en el ejército de USA en el ciclo XX (Salgado & Cabal, 2011: 74-84), en la cual necesitaban de medir el desempeño de manera integral (Campbell, Gasser, & Oswald, 1996). Cabe resaltar que para ese entonces ya existía un modelo formulado por Murphy cuyo constructo abarcaba 4 componentes, pero no describían todos los componentes para poder realizar una correcta evaluación (Gavini, 2018), por lo tanto, al ver que no eran suficientes Campbell incorporó 4 componentes, estas están divididas en comportamientos vinculadas a las tareas específicas de cada puesto y conductas que brindan soporte al ambiente organizacional (Koopmans, 2014).

De acuerdo a Borman & Motowidlo (1993: 21), el modelo de Campbell es uno de los pilares teóricos de la evaluación del desempeño laboral al ser un constructo multidimensional, el cual tiene por finalidad contar con los componentes principales para determinar el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores y como esta toma el control de los resultados.

A su vez, Varela & Landis (2010: 625) Revista de Investigación Valor Agregado menciona que la principal contribución del modelo es la satisfactoria consistencia al ser completo y parsimonioso, esto se debe gracias al análisis de las actividades observables para los objetivos de la organización, para Aguinis &

Edwards (2014) es un modelo integrado y genera ventajas prácticas para la adecuada evaluación de desempeño laboral (Schoorman & Mayer, 2008). Por lo tanto, según Viswesvaran & Ones (1996) el modelo de Campbell está compuesta por características conductuales que ayudará a verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Aamodt, 2010).

Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993), desarrollaron una taxonomía de 8 elementos del desempeño laboral, a partir de estos es posible describir la estructura latente del desempeño en todos los trabajos, estos elementos son:

- Dominios de tareas específicas.
- Capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas.
- Habilidades en tareas no específicas, vinculadas a las tareas que no son exclusivos para el trabajo pero que son esperados por el empleador.
- Comunicación oral y escrita, engloba habilidades de los trabajadores para escribir o hablar a una audiencia de cualquier tamaño.
- Mantenimiento de la disciplina personal, engloba la evitación de comportamientos negativos en el trabajo.
- Facilitación del rendimiento en equipo, el grado de apoyo y colaboración en mantener la meta del grupo de trabajo por parte de un individuo hacia a sus compañeros.
- Supervisión, qué tan bien alguien influye en el desempeño de los subordinados a través de la interacción cara a cara.
- Administración, referido a los comportamientos direccionados a la integración, lanzando soluciones a los problemas y organización de los recursos.

Murphy (1990), menciona que los elementos que establece Campbell son factores determinantes para una correcta medición e interiorizar las metas empresariales y pueden ser aplicados en cualquier sector ocupacional. Así mismo, Borman&Motowidlo (1993: 22) argumenta que estos elementos deben de ser aplicados para entender el desempeño laboral y en consecuencia ver la influencia que esta ejerce para el logro de los objetivos organizacionales, además de esto, este puede ser aplicado en diversos sectores ocupacionales (Poropat, 2002; Jaen, 2010; Geraldo, Soria, Rosello, &Buendia, 2020).

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas también denominada escuela humanística de la administración desarrollada por Elton Mayo (1890-1947) y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. La teoría de las Relaciones Humanas, se originó por las motivaciones, necesidades, el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa.

Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa, estudiando el comportamiento del trabajador el cual permite adaptarse a las condiciones y características que exige su labor, realizando extensas e interesantes investigaciones sobre el efecto psicológico que producía en los trabajadores el medio ambiente y los procesos de la producción. Demostró que la cooperación de los trabajadores de la empresa, desde las etapas de la planeación, era garantía de éxito de los procesos productivos a la vez que los empleados y obreros se sentían útiles y estimados por la empresa al permitirles tomar parte en los procesos de toma de decisiones.

Bases Teóricas

Son el sustento de la investigación, está compuesto por teorías, tesis, y conceptos que sintetizan y particularizan el problema y el objeto de estudio en tal sentido Arias (2012) considera: “Conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. (p. 39). Partiendo de esta premisa se desarrollan las siguientes bases teóricas

Independientemente del número de autores que refieren el termino estrategias gerenciales, las mismas son definidas según (David, 1994) como los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo. Son las vías o medios por los cuales se pueden lograr los objetivos planteados. Han de ser consideradas como herramientas fundamentales de utilidad para garantizar entre muchos aspectos, la optimización no solo de los procesos administrativos sino también los académicos.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005:112), consideran: “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos”. Desde la óptica de este autor, las estrategias gerenciales son procesos que permiten establecer y ejecutar los propósitos estratégicos de la organización, es decir como concebir en la realidad los objetivos institucionales.

Tradicionalmente las organizaciones consideran que el capital humano juega un papel fundamental para el logro de los objetivos planteados por la empresa para alcanzar las metas propuestas, por esta y muchas razones se hace necesario que el gerente considere herramientas que faciliten que las actividades que se requieran se desarrollen de la manera más eficientemente posible, al respecto Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las

organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p.236).

En tal sentido, el desempeño laboral es la mixtura entre el comportamiento del talento humano con sus logros, es decir su compromiso y responsabilidad son valores inherentes a su función, por lo tanto, el desempeño laboral es directamente proporcional a la eficacia y efectividad del talento humano al realizar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

Desempeño laboral

Son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas.

Según Campbell et al, (1990), afirman que el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones.

Asimismo, Pedraza et al., (2010) señalan que el éxito del desempeño depende de un conjunto de características que se muestran por medio de la conducta. Por esta razón, Milkovich&Boudreau (1994) asumen que Revista de Investigación Valor Agregado el desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin precedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones.

Por otro lado, Faria (2000) precisa al desempeño laboral como resultado del comportamiento de los trabajadores en consecuencia de sus actividades asignadas y aportes en función a su cargo que dependen de un regulador entre el colaborador y la empresa. Así mismo, Palmar, Rafael, Valero, &Jhoan (2014) mencionan que es la respuesta ante el de las laborales asignadas, debidamente adecuadas a sus exigencias

y requerimientos de la organización de modo que ser eficiente, eficaz y efectivo, ayudara al cumplimiento de las responsabilidades designadas para el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas.

Además, Palací (2005) asemeja al desempeño laboral como un valor esperado para la organización en cuanto a los diversos sucesos conductuales del colaborador que realiza en un determinado tiempo. En efecto, Pedraza et al., (2010) mencionan que dichas conductas pueden ser individuales o colectivas en diferentes espacios de tiempo, lo cual aportarán a la eficiencia en la empresa

En sentido general todos los autores consultados para la teoría de Campbell coinciden de forma casi inequívoca en que el desempeño laboral tiene que ver con la disposición, motivación y competencias del empleado para sumir con responsabilidad y compromiso las tareas que se le asignan, de tal manera que propiciar estrategias que posibiliten un clima organizacional positivo en la empresa ha de ser la punta de lanza para que el desempeño laboral tenga el efecto requerido

De igual manera Robbins (2004), plantea “la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño” (p. 564). Estas definiciones evidencian que el desempeño laboral depende de la manera como el gerente involucre elementos que permitan que sus subordinados realicen sus actividades de forma responsable, oportuna y veras para el logro de metas concretas de una empresa.

El fortalecimiento del Desempeño Laboral, es la vía más expedita para lograr resultados de negocio sustentables, el talento humano satisfecho y pleno con su trabajo realiza sus labores de forma responsable y comprometida. Los gerentes deben apoyar y reforzar aspectos tales como lograr que el talento humano reciba los nuevos conocimientos y nuevas habilidades como parte del fortalecimiento del desempeño laboral en sus responsabilidades cotidianas de trabajo.

Elementos del desempeño laboral

Al respecto, Chiavenato (2002), expone que “El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo” (p.367).

Por su parte Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que “en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño” (p.72). Por consiguiente; las competencias se refieren a las habilidades y destrezas que tiene el trabajador por alcanzar las metas propuestas.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Responsabilidad

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El Gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

Área de Gestión Personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadora, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Por su parte Quintero, africano y Faria (2008) determinan que “existen factores que inciden en el desempeño dentro de los cuales se destacan: Satisfacción en el trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador” (p. 39).

Satisfacción en el trabajo

Con respecto a la satisfacción en el trabajo Dawin y Newtron (1991), plantea que es “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que el empleado percibe en el trabajo, que se manifiestan en determinantes actitudes laborables”, por ende, está relacionada con tres actitudes en los empleados:

Dedicación al trabajo.

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

Compromiso organizacional.

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan un grupo de trabajadores comprometidos.

Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

Estado de ánimo en el trabajo.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo.

El Autoestima

Para Lindenfield (1995), “es el resultado de la interpretación peculiar de su medio, cuyo foco es el sí mismo” (p. 25). Por lo tanto, la autoestima es relevante para la vida del ser humano debido a que constituye un factor crucial para el ajuste emocional, cognitivo y práctico de la persona, constituyendo una de las bases mediante las cuales el sujeto realiza o modifica sus acciones. En este sentido; permite a una persona quererse, valorarse y respetarse, dependiendo, del ambiente familiar, social y educativo en el que este inserta y los estímulos que este le brinde.

Debido a que según como se encuentre nuestra autoestima, ésta es responsable de muchos fracasos y éxitos, entendiéndose que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciándose la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentando el nivel de seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso, por cuanto, refleja una actitud general o global hacia uno mismo.

La Motivación

Según Koontz, H. (2002) la motivación Es un término genérico que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir, que realizan aquellas cosas que con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar en la forma deseada (p.462).

El clima laboral

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

El clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los directivos o gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo

Como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.

- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario y ergonomía Cada vez se invierte más capital en conocer y

mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Bases Legales

Para Palella y Martins (2017) las bases legales “son las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros” (p.63). En este sentido las bases legales son todas aquellas leyes que se constituyen como parte de la investigación y dan un sustento legal, en la medida que genera un compromiso con la tesis, y den carácter legal al objeto de estudio, en este sentido se debe mencionar como bases legales las siguientes:

Artículo N. ° 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) el cual establece:

El estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad el ejercicio democrático de la voluntad popular la construcción de una sociedad justa y amante de la paz y la garantía consagrada en esta constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales tales para alcanzar dichos fines. (p.54).

Lo planteado en este artículo especifica de manera clara que la educación es un servicio público en forma de derecho, con la finalidad de asegurar y desarrollar el potencial creativo de cada individuo; igualmente hacer referencia a las políticas de estado con referencia al trabajo como un acto democrático, pacífico de igualdad y justicia social.

Artículo 85.

El trabajo será objeto de protección especial. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores.

Son irrenunciables por el trabajador las disposiciones que la ley establezca para favorecerlo o protegerlo.

Dentro del marco legal, de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1961) en la que revela las condiciones de todos los venezolanos ante un trabajo en donde se deben regir según este artículo, el cual promueve el respeto y bienestar, es reconocido que todo trabajador tendrá una protección especial que esta a su vez garantiza condiciones aptas y los protegerá.

Artículo 92.

“Los trabajadores tienen el derecho de huelga, dentro de las condiciones que fije la ley. En los servicios públicos este derecho se ejercerá en los casos que aquélla determine.”

El estado garantiza que los trabajadores tienen el derecho de realizar huelgas libremente siempre y cuando se rijan a las condiciones de la ley, además de ser garante del cumplimiento pleno de los derechos y deberes establecidos en el marco de la normativa constitucional.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 87.

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo.

El estado garantiza protección a toda persona que sea apta para trabajar y tiene el derecho de hacerlo, por lo tanto, el estado estaría fomentando el empleo, y garantizando el cumplimiento de su normativa legal

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:

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

b- Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Solo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

c- Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará las más favorables al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

d- Toda medida o acto del patrono contrario a esta constitución es nulo y no genera efecto alguno.

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

f- Sé prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar subdesarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 91.

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa.

En este artículo el Estado garantiza que todo trabajador tiene el derecho de percibir un salario digno y justo que satisfaga sus necesidades básicas considerando las condiciones de todos los venezolanos ante un trabajo, toda empresa u organización se debe regir según este artículo, el cual promueve devengar un salario mensual para todo trabajador venezolano.

Artículo 93.

La ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos.

La presente ley que se proyecta comprende los aspectos generales concernientes a trabajadores, lo cual avala que para que se despida a un trabajador, el empleador debe tener razones de peso mayor. Es lo que dicho apartado indica el Estatus que garantiza la estabilidad del trabajador y el cumplimiento de sus derechos. De este modo, se determinan los fines esenciales del Estado para brindar protección al trabajador.

Ley Orgánica del Trabajo (1997)

Artículo 3

En ningún caso serán renunciables las normas y disposiciones que favorezcan a los trabajadores Tomado en consideración este principio fundamentado por la Ley Orgánica del Trabajador, en donde revela las condiciones de todos los venezolanos ante un trabajo, en donde se deben regir por el presente artículo, que por ninguna circunstancia el derecho de los trabajadores será violado. Es decir, cada trabajador goza de derechos que deben ser reconocidos y respetados, esta premisa coincide con los argumentos que se esbozan a fin de darle la debida pertinencia al presente estudio puesto que al empleado saber que tiene estos derechos automáticamente reconoce que tiene deberes y como tal hay que cumplirlos.

Artículo 137.

Los aumentos de productividad en una empresa y la mejora de la producción causaran una más alta remuneración para los trabajadores”. Este artículo de la Ley Organiza del Trabajador se comprende que, a mayor margen de ganancia en una empresa, implica mayor esfuerzo de parte de sus trabajadores, por ende, deben ser mejor pagados

Artículo 185.

El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a- Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal
- b- Les dejan tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita
- c- Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias

Tabla N° 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador
Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el área de administración de la Contraloría del estado Cojedes.	Desempeño laboral	<p>“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.” (Chiavenato 2000; p. 359)</p>	<p>Laboral</p> <p>actitud</p>	<p>Desempeño</p> <p>Conocimiento</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>
	Estrategia gerencial	<p>Medios para alcanzar los objetivos a largo plazo. Son las vías o medios por los cuales se pueden lograr los objetivos planteados. Han de ser consideradas como herramientas fundamentales de utilidad para garantizar entre muchos aspectos, la optimización no solo de los procesos administrativos sino también los académicos (David, 1994)</p>	<p>Organización</p> <p>Compromiso</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>Toma de Decisiones</p> <p>Trabajo en Equipo</p>

Fuente: Ávila Molina (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco y campo de la investigación, el proceso metodológico incluye es uno de los aspectos más determinantes porque forma los aspectos y pasos que incluyen los métodos, técnicas, y procedimientos que el investigador sigue durante todo el proceso investigativo para la obtención de los resultados deseados. En esta etapa se determina el tipo, diseño y nivel de investigación, al igual que la población y muestra de estudio, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo con Balestrini, M. (2006) el marco metodológico “Esta referido a los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de datos que se emplearan en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación hasta la medición, codificación, análisis y presentación de datos. De esta manera, se proporcionar al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación”. (p. 114)

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2003) define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. (p.37)

Con respecto a lo planteado por los autores antes citados, este capítulo está referido a la manera de cómo se abordó la investigación en cuanto a la metodología aplicada, en cuanto al diseño y al tipo de investigación, así como también a la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad del mismo.

Khum (1962) en su libro la estructura de la revolución científica señala: “Etimológicamente, paradigma deriva del griego *παρά* [para], que significa «cercano», y *δειγμα* [deigma], que significa «ejemplo», «patrón», «muestra». Así, un paradigma es un ejemplo cercano, un ejemplo que hace de modelo para otros casos cercanos”, es decir en un esquema o prototipo que debe ser seguido y moldeado de acuerdo a parámetros específicos.

Herederero del empirismo y la epistemología, el positivismo nació a mediados del siglo XIX y se consolidó a partir del pensamiento de Henri Saint-Simon (1760-1825) y Auguste Comte (1798-1857). Sostuvo que el único conocimiento auténtico al que se puede aspirar es el que surge de la aplicación del método científico.

El positivismo defiende el método científico de manera muy profunda, por lo que cualquier conocimiento fuera de él no existe o no es válido en su comunidad científica por lo que critica y se aleja de cualquier forma subjetiva o metafísica, es decir, los estudios sobre la conducta humana o su psiquis no son aceptados para este paradigma, solo lo verificable, y cuantificables es ciencia según su criterio.

En concordancia con lo expuesto el paradigma en el cual se sustenta la presente investigación es el positivista .El positivismo es una corriente filosófica que sostiene que el conocimiento científico es el único conocimiento auténtico. Representa una actitud crítica hacia la filosofía tradicional, en especial la metafísica y la ontología.

Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

En referencia a ello, esta investigación se enmarca dentro de un diseño de campo con carácter descriptivo en la modalidad de proyecto factible, considerando que, los datos fueron obtenidos directamente del espacio y población de estudio, lo que permitió identificar la problemática planteada y describir el fenómeno de estudio para así proponer desde elementos factibles un programa para la posible solución a la situación expresa.

Para efectos de estos argumentos se exponen las siguientes teorías según varios autores:

Arias (2012)), define: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (pag.31) Por lo tanto, se puede deducir que la presente investigación es de modalidad de campo, debido a que se extrajo información mediante el uso de técnicas de recolección de datos como lo es la encuesta directamente donde ocurre el fenómeno.

Diseño de la investigación

Para Cook&Cambell (1979) “El diseño de investigación es el plan, la estructura y estrategias que se utilizarán para obtener respuestas a las preguntas de investigación e hipótesis controlando la varianza experimental, extraña y de error” (pag.273). Es la parte medular del proceso de investigación de allí surgen las alternativas de respuesta y de solución a la problemática plateada.

Partiendo de esta premisa Palella y Martins (2010), definen:” El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen” (pag.87).

La participación del investigador es pasiva, es decir, no interviene en ningún proceso, solo lo guía, analiza e interpreta según como la dinámica de la investigación lo requiere, sin incidir de manera directa en el fenómeno ni modificando ninguna variable y aspecto.

Por lo tanto y en virtud de los precedentes se considera la presente investigación de tipo no experimental, debido a que no se manipularan las variables a estudiar, sino que solamente se van a observar, analizar e interpretar los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos.

Nivel de investigación

“El objetivo de la investigación de nivel descriptivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (2020, p. 171), el propósito de la presente investigación es proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral y en atención a la cita antes mencionada el nivel de investigación es descriptivo, puesto que se analiza el análisis que consiste en una caracterización de cómo se encuentra el estado actual del fenómeno, en este caso las estrategias gerenciales como están ocurriendo, como dice la ciencia como debe ocurrir, y finalmente cual alternativa es la mas idónea para solucionar la problemática planteada.

Modalidad

El Proyecto Factible

Según Balestrini (2002), los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacer. (pag.9)

Este tipo de investigación se apoya en una investigación de campo o en una investigación documental. Su elaboración consiste en una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas en organizaciones empresariales, gubernamentales o grupos sociales que requieren resolver necesidades, en lo referente al presente estudio Estrategias Gerenciales Para El Fortalecimiento Del Desempeño Laboral En El Área De Administración De La Contraloría Del Estado Cojedes, se pretende realizar una propuesta por lo que a juicio de las autoras se enmarca de manera pertinente, y objetiva a un proyecto factible.

Población y Muestra

Población

En todo proceso de investigación se establece el objeto de la misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio. Por lo tanto, Piñango (2007), señala que la población “se refiere al conjunto de elementos que va a ser objeto de estudio o grupo de personas, entidades, sobre quienes tendrán efecto los resultados y las conclusiones” (pag.85).

De igual manera arias (OB.cit) La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Ambos autores coinciden en definir la población como un conjunto de elementos en este caso personas objetos de estudio de la investigación, además con características comunes o similares, y además inciden en las conclusiones de la investigación, para el presente estudio la población está determinada por 5 personas que laboran en el área administrativa de la Contraloría del Estado Cojedes,

Muestra.

En vista de que la población del presente estudio es pequeña se tomó toda para la investigación, y esta se denomina muestreo censal, López (1998), opina que la muestra censal es aquella porción que representa toda la población (p.123). De igual manera Ramírez (1997) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra, en este sentido se declara muestra censal en este estudio puesto que la población y muestra son iguales.

Tabla N° 2: Distribución de la población

Cargo	Cantidad
Director de Administración	01
Jefe de Recursos Humanos	01
Asistente administrativo	02
Secretaria	01
Total	05

Fuente: Datos suministrado por el Departamento de Recursos humanos de la contraloría del estado Cojedes.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Por su parte, Arias (Ob.cit) define “Las técnicas de recolección de datos, son estrategias que permiten al investigador llevar a cabo el levantamiento de la información necesaria, con el fin de determinar las condiciones existentes”. (pag.69). Dentro de este orden de ideas, se utiliza como procedimiento de recolección de datos en la presente investigación, la encuesta, la cual expresan Tamayo M, y Tamayo S. (2003) “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayéndolas conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. (p.62).

Este tipo de estudio de campo descriptivo requiere que la recolección de la información sea precisa, clara y consiga, por lo que este tipo de técnica es invaluable a la hora de realizar este importante paso por lo que las investigadoras consideran pertinente esta técnica.

Instrumento

Toda técnica, como la encuesta, tiene un instrumento, el usado en el particular fue el cuestionario, Sabino, (2002) refiere a este como “una lista de preguntas que puede ser administrada por escrito”. (p.73) El cuestionario definido para esta investigación se encuentra estructurado por una lista de preguntas e inquietudes enfocadas para que un grupo determinado de personas de la contraloría del estado Cojedes manifiesten su opinión por escrito sobre el objeto de estudio, con preguntas de tipo dicotómicas, de orden cerrado es decir dos opciones de respuesta (Si) (No) contentivo de doce ítems en correspondencia con el cuadro de operacionalización de las variables.

Validez y Confiabilidad

Validez

En relación a la validez, Hernández (1998, p. 248), "Un instrumento puede ser validado desde el punto de vista del contenido a través de la opinión de un juicio de expertos". En la presente investigación el procedimiento para validar el instrumento se llevó a cabo a través de la técnica conocida como juicio de expertos, para lo cual se procedió a examinar de manera detallada cada uno de los ítems del cuestionario utilizado para recabar la información referente a las estrategias gerenciales en la Contraloría del estado Cojedes específicamente en al área de administración, para lo que fue necesario el juicio de tres (03) expertos a los fines de juzgar de una forma independiente el contenido de las preguntas del instrumento.

Cada experto recibió un ejemplar del instrumento preliminar para recabar información acerca de los siguientes aspectos: congruencia entre variables, indicadores, ítems; redacción, contenido y observaciones. Una vez obtenida la opinión de los expertos se procedió a mejorar la redacción de las preguntas, que fueron objeto de corrección, con la finalidad de ajustarlas al contexto correcto.

Confiabilidad

Con la finalidad de determinar el nivel de confiabilidad del instrumento, se aplicó una encuesta dicotómica a la población, del de la Contraloría del estado Cojedes Al respecto, Shelltitz (1998, p. 48), sostiene que la prueba piloto consiste en

“Probar previamente las técnicas e instrumentos sobre una muestra pequeña, lo más semejante posible a la muestra definitiva”. Considerando tal afirmación se puede deducir que dicha prueba permitió detectar las fallas de diseño metodológico antes de llevar a cabo la investigación.

Después de haber realizado la encuesta dicotómica, los resultados obtenidos de dicha encuesta se sometieron a una matriz de confiabilidad para obtener el índice de confiabilidad mediante el coeficiente Kuder Richardson, el cual se representa por la siguiente formula:

$$KR-20 = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum p.q}{Vt} \right)$$

- KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder-Richardson)
- k = Número total ítems en el instrumento.
- Vt: Varianza total.
- Sp.q = Sumatoria de la varianza de los ítems.
- p = TRC / N; Total de Respuestas Correctas (TRC) entre el Número de sujetos participantes (N)
- q = 1 - p

Presentada por Ruiz (1998, p.51). Basado en la técnica empleada el resultado fue de 0,83 lo cual indica que es altamente confiable el instrumento.

Rangos de confiabilidad según KR-20

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Alta

Técnicas Y Análisis De Los Resultados

Los análisis de datos facilitan la interpretación de los datos obtenidos para solucionar el problema en cuestión, en este sentido Arias (1999, p. 126), establece: “Que no basta con recolectar los datos ni cuantificarlos adecuadamente”. Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de las variables”.

Por otra parte, Sabino (1978, p. 172) La técnica de análisis de datos cuantitativos es una operación efectuada naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento sufrido, se

nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva.

Para lo que fue necesario aplicar un procesó y análisis de la información que se obtuvo utilizando la estadística descriptiva como herramienta de análisis, la misma se hizo de la siguiente manera:

1. Tabulación de los datos a través de cuadros estadísticos que contienen las distintas frecuencias observadas en los resultados que se obtengan.
2. Aplicación de la frecuencia relativa porcentual para cuantificar los datos que se obtengan, la cual puede calcularse con la fórmula recomendada por Hernández, Fernández y Baptista (1998, p. 353): $KR2O = K/K - 1 * (1 - pq/Vt)$
3. Diseño de gráficos de pastel, a partir de los datos arrojados y presentados en las tablas de frecuencia, para visualizarlos de mejor manera; y hacerlos más comprensibles.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo se caracteriza por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diseñado para recolectar la información de los sujetos que integraron el universo total, en la empresa Contraloría General del estado Cojedes, ubicada en San Carlos estado Cojedes.

En relación al ítem N° 1 aplicado a la muestra se pudo determinar los siguientes resultados:

Ítems 1 ¿Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo?

Tabla N° 3. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la variable Laboral: Capacitación.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
1	3	60%	2	40%	5	100%
Totales	3	60%	2	40%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)

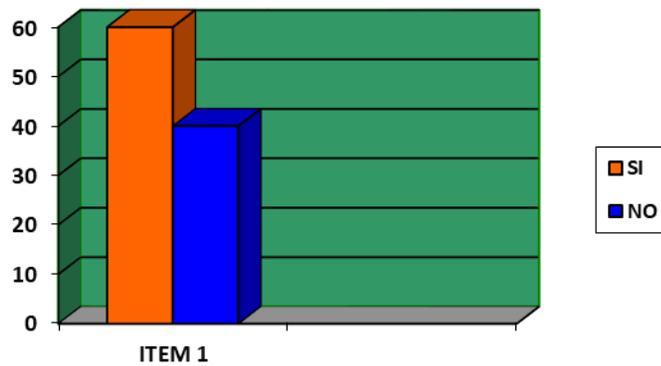


Gráfico 1.

Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Al analizar el resultado derivado de la interrogante se pudo constatar que el 60% de los sujetos de estudio reconocen que sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo lo que resulta muy positivo para el clima organizacional y el debido cumplimiento de las actividades que realiza dentro de la empresa.

Ítem 2 ¿Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna?

Tabla N° 4. **Distribución de Frecuencia y Porcentaje la variable Laboral.**

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
2	4	80%	1	20%	5	100%
Totales	4	80%	1	20%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)

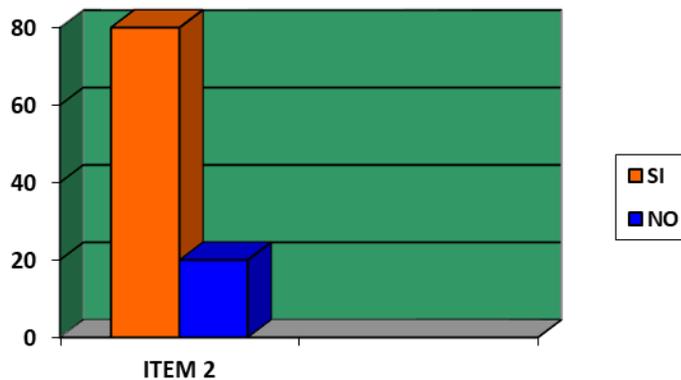


Gráfico 2.

Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Visto el resultado del Ítem 1 y haciendo una comparación con el 2 se puede apreciar que como producto de la sumatoria de la opción “No” de ambos Ítems se debe considerar que el 60% de la población no realiza sus funciones no realizan sus funciones eficientemente y además no están especializados en las tareas que se le asignan, lo que llama poderosamente la atención de las autoras al percibir que se hace necesario implementar estrategias gerenciales que permitan distinguir las cualidades y capacidades de los empleados a fin de atacar de manera efectiva las carencias antes descritas y maximizar el esfuerzo de los empleados al realizar sus funciones dentro de la organización.

Ítems 3 ¿Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área?

Tabla N° 5. Distribución de Frecuencia y Porcentaje la variable Laboral.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
3	3	60%	2	40%	5	100%
Totales	3	60%	2	40%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)

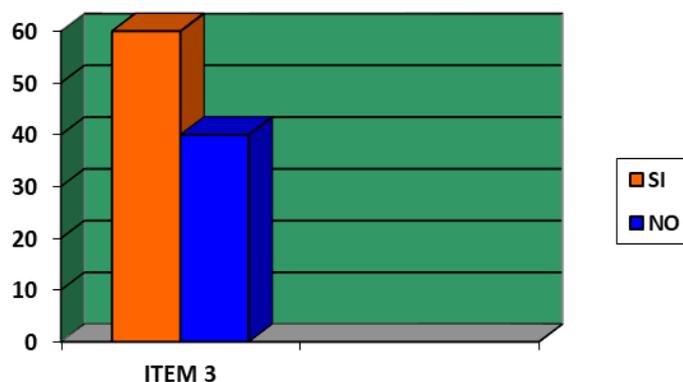


Gráfico 3.

Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Se puede percibir que el 60% de los sujetos de estudio consideran que sus compañeros comparten sus conocimientos con el resto de los empleados, sin embargo, al analizar el resultado del ítem 4 sobre si Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas, los individuos presentan un 80% de negatividad, por lo que las autoras del presente estudio infieren, que existe

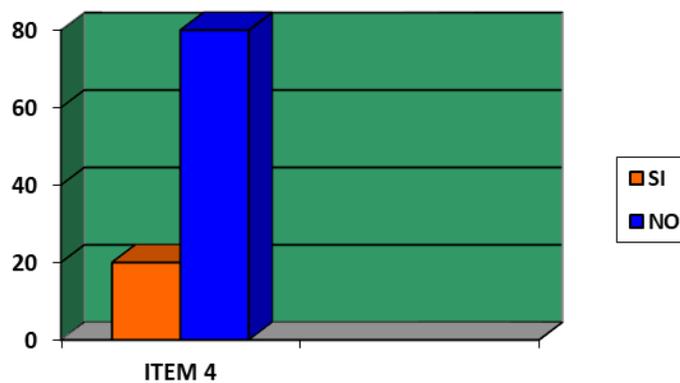
insatisfacción organizacional en el sentido de falta de compañerismo esta inconsistencia sugiere falta de interés y motivación a la hora de realizar las actividades propias de su labor por lo que se considera pertinente y propicia gran tenor científico la aplicación de estrategias gerenciales que posibiliten mejoras organizacionales y mejoren la labor desempeñada

Ítems 4 ¿Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas?

Tabla N° 6. Distribución de Frecuencia y Porcentaje la variable Laboral.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
4	1	20%	4	80%	5	100%
Totales	1	20%	4	80%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

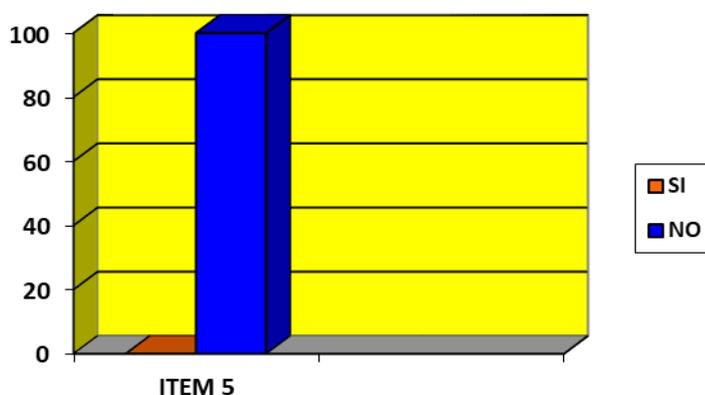
Gráfico 4.

Ítems 5 ¿Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realizan?

Tabla N° 7. Distribución de Frecuencia y Porcentaje la variable Actitud.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
5	0	0%	5	100%	5	100%
Totales	0	0%	5	100%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Gráfico 5.

Cuando se interrogo a la población objeto de estudio se hizo más que evidente y objetivo el resultado derivado de la interrogante ¿Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen? al referir un 100% de los mismos manifestó no recibir ningún tipo de comunicación que incidieran en su desempeño laboral, igualmente el ítem 6 refiere Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral un alto porcentaje 60% de los sujetos encuestados manifestó que sus compañeros no trabajan de forma sistémica ni ordenada, lo que genera en las investigadoras una interesante perspectiva puesto que la conduce a desarrollar una propuesta de estrategias gerenciales con el fin de maximizar las potencialidades de los individuos de la organización, lo que posibilitaría un mejor

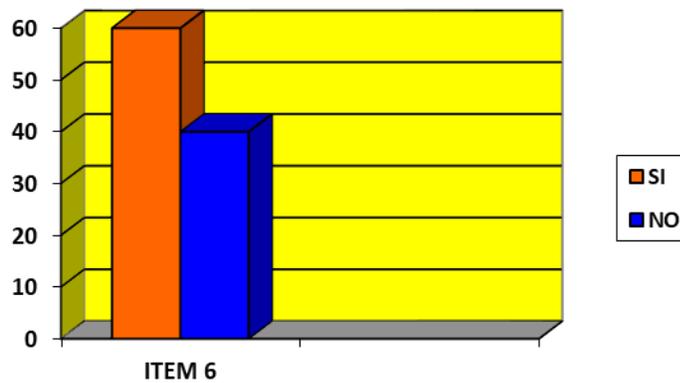
desempeño y un aumento de la productividad de la empresa, alcanzando los objetivos planteados que se propone la misma en un corto periodo de tiempo en las metas propuestas, esta premisa sustenta gran pertinencia y objetividad al presente estudio.

Ítems 6 ¿Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática?

Tabla N° 8. Distribución de Frecuencia y Porcentaje la variable Actitud.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
6	3	60%	2	40%	36	100%
Totales	3	60%	2	40%	36	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

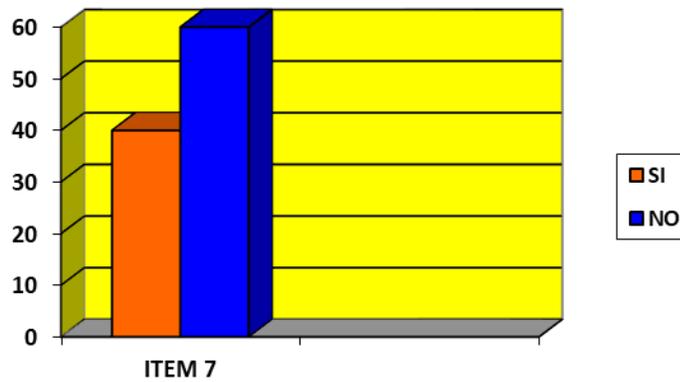
Gráfico 6.

Ítem 7 ¿Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral?

Tabla N° 9. Distribución de Frecuencia y Porcentaje la variable Actitud

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
7	2	40%	3	60%	5	100%
Totales	2	40%	3	60%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Gráfico 7.

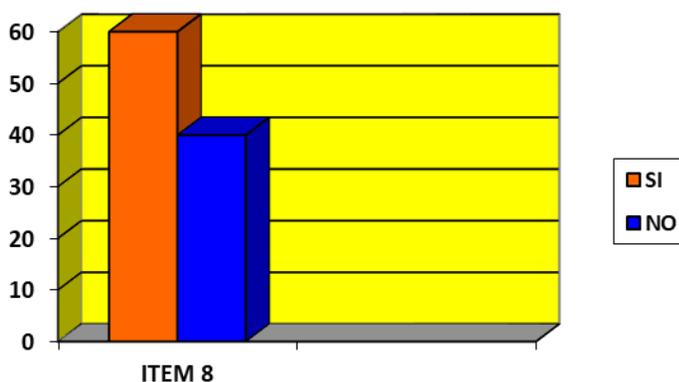
Ítem 8 ¿Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor?

Tabla N° 10

. Distribución de Frecuencia y Porcentaje la variable Actitud

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
8	3	60%	2	40%	5	100%
Totales	3	60%	2	40%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Gráfico 8.

Se puede inferir que los lazos de afinidad y confianza de los sujetos de estudio es una fortaleza, al analizar el resultado derivado de la aplicación del instrumento del presente estudio, puesto que un 60% de la población manifestó en forma afirmativa que ciertamente existe esos lazos, sin embargo, al contrastar esta interrogante y tomando como referencia el ítem 7 donde se inquirió a la muestra con la interrogante ¿Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral? un similar número de sujetos 60% manifestó no recibir ningún tipo de cooperación de parte de los compañeros (ya sean patronos o mismo nivel) y circunstancialmente el ítem 9 sobre

¿La Contraloría General del estado Cojedes formula estrategias acordes a su misión y visión? los sujetos de estudio respondieron con un enfático 60% de negatividad.

Igualmente y más peligroso aun es el resultado del ítem 10 en la interrogante ¿Se encuentra satisfecho por el clima laboral que prevalece la Contraloría General del Estado Cojedes? en el que un importante 60% se siente satisfecho con el clima organizacional de la empresa, lo que llama poderosamente la atención de las investigadoras al percibir una notable incongruencia en el la variable organización, puesto que más de la mitad de los encuestados está satisfecho pero no recibe motivación ni cooperación de sus compañeros, es allí donde las autoras de este estudio se plantean esta interrogante ¿Como se explica este fenómeno?.

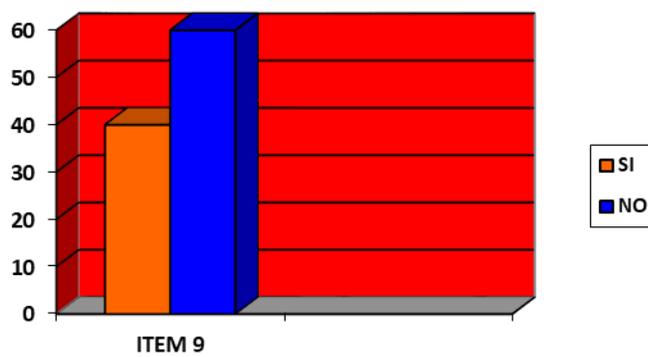
Esta contradicción debe ser tratada con mucha cautela y preocupación porque se puede inferir que los sujetos respondieron con cierta suspicacia y la realidad es otra, por lo que ha de considerarse necesario y pertinente promover, planificar y proveer estrategias gerenciales de diversa índole que motiven, y en consecuencia incidan de forma positiva en el colectivo a fin de minimizar esta incongruencia y propiciar un ambiente de satisfacción y desempeño laboral de acuerdo a las exigencias del contexto moderno, a la par del nuevo mundo globalizado y en función de las organizaciones inteligentes, es decir ha de notarse que parte de las interrogantes fueron manipuladas por los sujetos quizás por temor a represalias o desconfianza en la investigación razón por la cual se hace mas pertinaz y evidente que debe profundizarse en este tema y dejar abierta la brecha hacia nuevos potenciales estudios que ratifiquen y consoliden en la comunidad científica aportes que fortalezcan desempeño laboral.

Ítem 9 ¿La Contraloría General del estado Cojedes formula estrategias acordes a su misión y visión?

Tabla N°11. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la variable Organización.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
9	2	40%	3	60%	5	100%
Totales	2	40%	3	60%	5	100%

Fuente Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

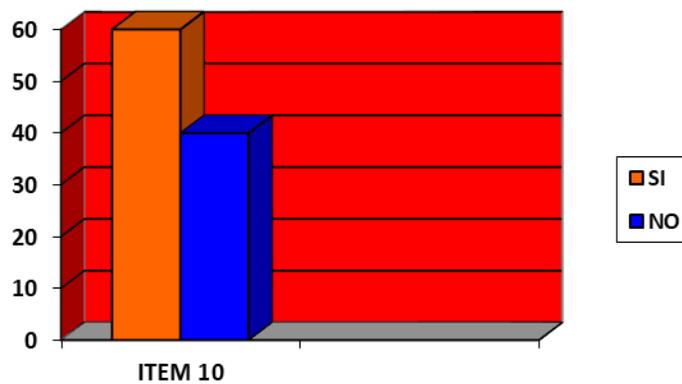
Gráfico 9.

Ítems 10 ¿Se encuentra satisfecho por el clima laboral que prevalece la Contraloría General del Estado Cojedes?

Tabla N° 12. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la variable Organización.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
10	3	60%	2	40%	5	100%
Totales	3	60%	2	40%	5	100%

Fuente Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

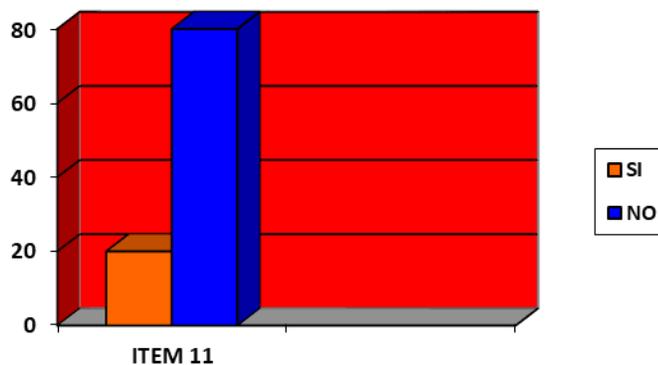
Gráfico 10.

Ítem 11 ¿La Contraloría General del estado Cojedes identifica fortalezas y debilidades internas?

Tabla N° 13. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la variable Organización.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
11	4	80%	1	20%	1	100%
Totales	4	80%	1	20%	1	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Gráfico 11. Ambiente Adecuado

El 80% de los encuestados considera que La Contraloría General del estado Cojedes identifica fortalezas y debilidades internas lo que es positivo y se encuentra apegado a las normas establecidas, lo que sugiere un punto no vulnerable y una fortaleza de la empresa al propiciar que de esas valoraciones surjan estrategias que consoliden la empresa, es decir que exista retroalimentación y se encamine a la empresa a consolidarse en el aspecto laboral lo que resulta positivo para los empleados, sin embargo estas estrategias que en este caso han de ser gerenciales

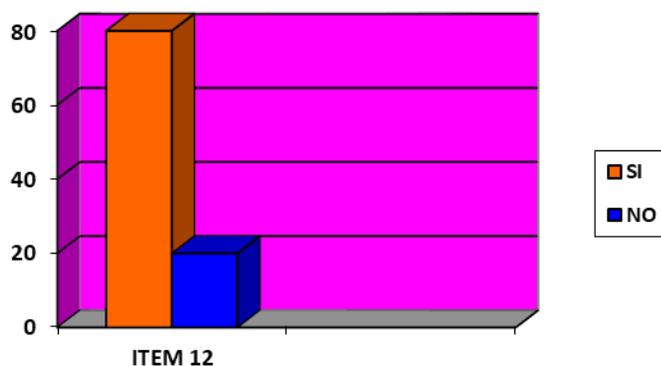
deben ir establecidas y apoyadas por todo el colectivo, no se trata solo de los jefes deben ir desgranadas, sintetizadas y apoyadas por los empleados no solo hacia el desempeño laboral que es el objeto de estudio de esta investigación sino que abarque más aristas a fin de puntualizar hacia una organización inteligente del siglo XXI.

Ítem12 ¿Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades?

Tabla N° 14. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la variable Compromiso.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
12	4	80%	1	20%	5	100%
Totales	4	80%	1	20%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)



Fuente: Ávila, Molina. (2023)

Gráfico 12.

Cuando se interrogo a la muestra sobre: ¿ Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades? un importante 80% manifestó la excelencia y el compromiso de sus compañeros, este valor es tomado en cuenta en forma objetiva puesto que estar al tanto del compromiso laboral con que se realiza la actividad desencadena procesos subjetivos que posibilitan un mejor alcance al precisar que el sujeto realiza la actividad con una meta ya sea personal o en función de la empresa, lo que genera beneficios organizacionales y satisface las expectativas tanto del empleado como de la organización.

Ítem 13 ¿Existe comprensión de las necesidades de los empleados por parte del jefe inmediato?

Tabla N° 15. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la variable Compromiso.

N° Ítem	SI	%	NO	%	Total, Personas Encuestadas	Total, Porcentaje
13	4	80%	1	20%	5	100%
Totales	4	80%	1	20%	5	100%

Fuente: Ávila, Molina. (2023)

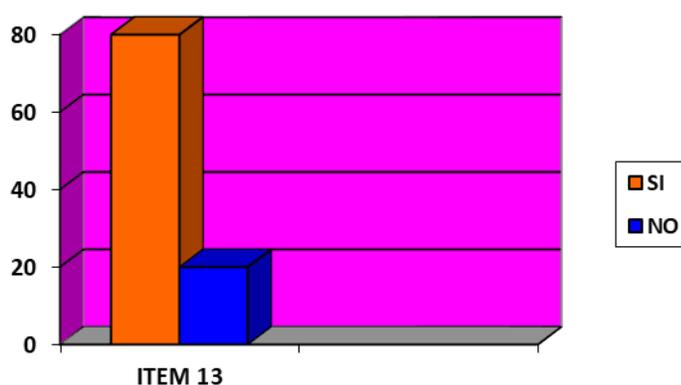


Gráfico 13. Participación

Finalmente, se pudo constatar que el 80% de los encuestados siente que su jefe inmediato comprende las necesidades de sus empleados en el desempeño de sus labores dentro de la organización, lo que significa que tiene un gran valor por lo que se presume que la empresa al implementar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral no solo cumple con su misión y visión sino que se preocupa por sus empleados, esto ha de reflejarse a la hora de implementarlo puesto que empleados y organización caminaran en un solo objetivo, un solo propósito, lo que propicia un carácter sistémico a la propuesta de las autoras, con respecto al 20% restante entiende que no existe comprensión de sus necesidades un dato que es preocupante y que ha de analizarse a fin de subsanar esa debilidad la cual sería planteada en otra investigación.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES

Presentación

Luego de finalizado el diagnóstico de la situación actual de los factores que inciden en la zona objeto de estudio, y considerando los aspectos referidos en el marco teórico y metodológico de la presente investigación se procede a proponer como respuesta a la problemática planteada la siguiente alternativa de solución: Plan De Estrategias Gerenciales Para El Fortalecimiento Del Desempeño Laboral En El Área De Administración De La Contraloría Del Estado Cojedes, el cual esta compuesto por una variedad de actividades enfocadas a contribuir y mejorar las condiciones existentes. De la totalidad de los factores que generan inconformidad entre el grupo de trabajo objeto de estudio, se han elegido solo los mas puntuales con el fin de actuar específicamente sobre ellos.

La insatisfacción en la aplicación de estrategias gerenciales según los datos aportados por la aplicación del instrumento por ser la arista con mayor incidencia negativa, y la factibilidad económica y temporal de la organización fueron los criterios para la selección de las actividades a implementar, se tuvo en cuenta el orden de importancia que requiere su implementación y, en tal sentido, es el elemento primordial del preste plan.

Fundamentación

La Contraloria Genral del Estado Bolivariano de Cojedes tiene como misión: "Ser un órgano de Control Fiscal, que realiza control externo y posterior, a través de la vigilancia y fiscalización, sobre la administración, manejo y custodia de los recursos y patrimonio público, de los órganos y entes sujetos a control, con la excelencia en el servicio apoyado en nuestro talento humano motivado, comprometido y eficiente,

haciendo uso de las herramientas tecnológicas e innovadoras, contribuyendo con el mejoramiento continuo de la gestión pública y el desarrollo de las comunidades organizadas, impulsando la participación ciudadana, bajo los principios de transparencia, objetividad, honestidad, orientación, vocación de servicio, eficiencia, responsabilidad, oportunidad y colaboración” de tal manera que su razón es netamente social, enmarcado en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela y dentro de sus misión establece que se sustentan en el talento humano motivado, comprometido y eficiente.

De igual manera su visión se enfoca de la siguiente manera: "Ser un Órgano de Control Fiscal moderno y eficiente, de referencia dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, que promueva la calidad y excelencia en la gestión pública y el fortalecimiento al Poder Popular, con la implementación de herramientas gerenciales y tecnológicas, que contribuyan a combatir y erradicar la corrupción en el país" ciertamente se visualizan como una empresa moderna y que promueve la utilización de herramientas gerenciales y tecnológicas que contribuyan a combatir y erradicar la corrupción,

La implementación de estrategias gerenciales como aporte del presente trabajo no solo beneficiará a los empleados y solucionará las insatisfacciones de los empleados evidenciadas a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos sino, que incidirá de forma directa, precisa y objetiva en la misión y visión de la empresa, lo que propicia pertinencia y objetividad a la presente propuesta.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer Estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el área de administración de la contraloría del estado cojedes.

Objetivos Específicos

- Desarrollar actividades inherentes a la aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en la contraloría general del estado Cojedes.
- Motivar a los Gerentes para el fortalecimiento del desempeño laboral en la contraloría general del estado Cojedes
- Disminuir las actitudes negativas producto de la insatisfacción laboral en los empleados, en la contraloría general del estado Cojedes

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta está orientada hacia objetivos concretos bien fundamentados y vinculados con los componentes teóricos que la sustentan, en este sentido es necesario profundizar con mas precisión puesto que en la bibliografía consultada hay variedad de criterios, orientaciones y términos donde se aprecia en todos los casos que su esencia es la ejecución correcta de la estrategia gerencial.

Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista de los recursos humanos la presente propuesta es factible, puesto que esta experiencia puede extrapolarse a otros contextos del territorio, donde existan condiciones y necesidades similares, siempre que se cumpla con las exigencias mínimas requeridas que se proponen en el desarrollo del plan de trabajo, asegurando una mayor participación de los sujetos de estudio y propiciando mejoras empresariales.

Factibilidad Social

En la actualidad hay muchas herramientas auxiliares que propician la solución de problemas en el ámbito organizacional, al proponer estrategias que a corto mediano y largo plazo inciden en el resultado final que no es otro que disminuir las debilidades encontradas, así como la insatisfacción, factor que ha de puntualizarse puesto que impacta de forma directa en los empleados así como en los procesos

administrativos, bastion fundamental de las actividades propias de la Contraloría General del Estado Cojedes

Factibilidad Económica

En relación al aspecto económico la propuesta no representa un excesivo gasto financiero puesto que los gerentes no tendrán que sufragar cantidades altas de dinero ya que la propuesta se aplicara con la menor posibilidad de consumo económico, sin embargo, para establecer los gastos de forma mas exacta a continuación se establecen las tablas de factibilidad económica aproximada.

Tabla: N° 16.

Tabla de necesidades de recursos materiales.

Recurso	Característica	Precio unitario
Caja de Marcadores	Punta gruesa	6 \$
Resma de hoja	Tamaño Carta	15 \$
Libretas	De una linea	10 \$
Lapices	Grafito	3 \$

Fuente: Avila, Molina

Tabla: N° 17. de necesidades de audio visuales.

Recurso	Característica	Precio unitario
Cds	En Blanco	12 \$
Video Beam	Alquiler	50 \$

Fuente: Avila, Molina

Tabla N° 18 Presupuesto Total de la Investigación.

Tipo de Presupuesto	Importe
Presupuesto de Materiales	34 \$
Presupuesto de Audiovisuales	62 \$
Presupuesto de otros gastos	15 \$
Importe Total	111 \$

Fuente: Avila, Molina

Formas de Instrumentación

Estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el área de administración de la contraloría del estado cojedes

La aplicación del presente Plan estará determinada por un grupo de acciones que se proponen:

- ✓ Desarrollo de actividades inherentes al plan
- ✓ Responsable: Autoras de la investigación.

Participantes: empleados de la empresa.

- ✓ Motivacion a los gerentes para aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Contraloria general del Estado Cojedes

Responsable: Autoras de la investigación.

Participantes. Gerentes de la empresa

- ✓ Elaboración de instrumentos de evaluación para, motivación al logro

Responsable: Departamento de Administracion, Recurso Humanos

Participantes. Personal de la oficina de administración

- ✓ Propuesta de incentivos económicos a los Gerentes de la empresa para el logro de la motivación

Responsable: Autoras de la investigación, recursos humanos, Administración

Contralor

Participantes. Dirección de Administración, Recursos Humanos.

- ✓ Evaluación de la instrumentación de la propuesta

Responsable: La Empresa

Tabla Nro. 19. Presentacion y preparaci3n de la propuesta

Contenido	Recursos		Responsables	Tiempo de Ejecuci3n
Presentaci3n de la propuesta a la Contraloria General del Estado Cojedes. Preparaci3n las actividades a realizar Convocatoria del personal participantes de la propuesta.	Materiales: Computadoras Internet Espacio f3sico Hojas, L3piz, Libretas, Audiovisuales Presupuesto 62\$ Aproximadamente	Humanos Empleados gerentes	Autoras de la investigaci3n. Gerencia General, Recurso Humanos, Departamento de Mejoramiento Profesional	2 meses

Fuente: Avila, Molina (2023)

Orientaciones Metodológicas

Darles respuesta a las necesidades de la organización todas las actividades deben ser conducentes en darle respuesta a las necesidades de la organización, es necesario incidir de manera objetiva en las debilidades encontradas con el objetivo de potencializar la empresa, de esta forma se procede a presentar la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Contraloría General del Estado Cojedes

Promoción la superación personal La superación personal ha de ser vista como un proceso constante para evitar estancamiento, por lo que se debe implementar mejoramiento profesional cada cierto periodo de tiempo a fin de maximizar las potencialidades del colectivo, se presentara al área de recursos humanos una serie de talleres, seminarios y cualquier actividad extra laboral que conduzca al aprendizaje así como el establecimiento de indicadores de evaluación del desempeño, para ser implementado por la organización.

Convocatoria para participación en la propuesta Estrechar relaciones interpersonales es una manera de promoción de actividades de aprendizaje, deben ser vistas como ambientes de compartir y generar espacios de disertación que conlleven a estrechar las relaciones interpersonales que también es un agente motivador de igual manera se requiere de participación masiva.

Tabla Nro. 20 Ejecucion de la propuesta

Contenido	Recursos		Responsables	Tiempo de Ejecución
Elaboración de instrumentos de evaluación para, motivación al logro. Propuesta de incentivos económicos a los Gerentes de la empresa para el logro de la motivación	Materiales: Computadoras Internet Audiovisuales	Humanos Empleados gerentes Expertos Entes de la Comunidad Científica	Autoras de la investigación. Gerencia General, Recurso Humanos	Un mes

Fuente: Avila, Molina (2023)

Orientación Metodológica

Elaboración instrumento de evaluación con criterios laborales y de desempeño

La elaboración de un instrumento de evaluación se hace necesario para incidir en la motivación puesto que los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento revelan una marcada insatisfacción laboral en este sentido, se debe preparar el mismo con parámetros bien definidos que impacten en el desempeño laboral.

Establecimiento de indicadores de Evaluación

Durante elaboración del instrumento antes descrito y en forma paralela se debe ir estableciendo los indicadores que permitan una evaluación objetiva e idónea, con el propósito de enaltecer el valor real de cada sujeto que labora en la organización y disminuir en los niveles de insatisfacción reflejados en el análisis de los resultados derivados de la aplicación del instrumento del presente estudio.

Aplicación de la propuesta

Luego de concluidos los pasos anteriores se procederá a la aplicación del instrumento por parte de los gerentes y recursos humanos.

Tabla Nro. 21 Evaluacion de la propuesta

Contenido	Recursos		Responsables	Tiempo de Ejecución
Evaluación de la instrumentación de la propuesta	Materiales: Computadoras Internet Audiovisuales Presupuesto (determinado por la empresa)	Humanos: Empleados, Gerentes (Administración, recursos humanos)	Autoras de la investigación	Un mes

Fuente: Avila, Molina (2023)

Orientación Metodológica

Evaluación

Los procesos administrativos que definen este desglosan a continuación.

Reunión con los gerentes

Para el fiel cumplimiento de este proceso.

Revisión de las posibilidades económicas de la empresa

Elaborada y aprobada la propuesta se hace necesario una revisión presupuestaria para la implementación de la misma a fin de satisfacer las necesidades del colectivo y que se convierta en un agente motivacional y no un agente de más discordia

Valoración los empleados

Una vez finalizada la elaboración, establecimiento de indicadores, y aplicación de la estrategia se analizan los resultados y se procede a valorar el estatus de cada individuo como forma de motivación al logro y recompensa por su esfuerzo.

Ubicarlos de acuerdo a su desempeño y capacidad

Finalmente se ubican a los sujetos de estudio de acuerdo a su desempeño, capacidad, y preparación, se elabora una propuesta con los gerentes que sea atractiva para las partes inmersas, esta propuesta será diseñada de acuerdo a los intereses del colectivo y nunca será de beneficio unilateral, tendrá el respaldo de todos los sujetos de estudio y requerirá ser aprobada en consenso.

Presentación de la propuesta de incentivo económico

Finalmente, y después de transcurridos los pasos anteriores se presenta la propuesta y se hace del conocimiento público al colectivo de la organización para su debido conocimiento y demás fines

Retroalimentar la información para su socializar nuevamente

Finalmente se evalúan las actividades y esa evaluación arrojará los siguientes resultados:

- Si el objetivo se está cumpliendo se continúa con el plan.
- Si la actividad cumple a medias el objetivo propuesto se retroalimenta, (se modifica el plan) y se atacan las debilidades existentes.
- Si el objetivo no se cumple se cambia el plan en su totalidad.

Tabla Nro. 22. Cronograma de Control y Ejecución

ACTIVIDAD	2024			
	enero	febrero	marzo	abril
Presentación de la propuesta a la Contraloría General del Estado Cojedes.				
Preparar las actividades a realizar				
Convocatoria del personal participantes de la propuesta.				
Ejecución de las estrategias dando uso a los medios tecnológicos.				
Evaluación de la instrumentación de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Contraloría general del Estado Cojedes				

Fuente: Ávila, Molina (2023).

Conclusiones

- Luego de aplicado el diagnostico el estado actual del desempeño laboral en el área administrativa de la Contraloría de administración de Contraloría del Estado Cojedes se pudo constatar deficiencias y debilidades que supusieron a las autoras una oportunidad de transformación a partir de aplicación de estrategias gerenciales
- Determinadas y corroboradas a partir de los resultados del instrumento las debilidades y fortalezas presentes para el fortalecimiento del desempeño laboral el área administrativa de la Contraloría del Estado Cojedes considerando a los resultados y análisis de los referentes teóricos se pudo hacer la selección de las estrategias gerenciales a implementar
- Finalmente se Diseña una propuesta de Plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el área de administración de Contraloría del Estado Cojedes.

Recomendaciones

- Promover más actividades que posibiliten la mejora de todos los aspectos que disminuyan la capacidad de eficacia en la organización
- Atacar aquellos factores que están debilitando y afectando negativamente el desempeño laboral de la organización
- Poner en manos de los entes gubernamentales y de la Dirección de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora, el presente plan a fin de que sea divulgado y puesto en práctica como guía de bibliografía de futuras investigaciones.
- Aplicar la presente investigación para corroborar su impacto social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. *Journal of Management Studies*, 51(1), 143–174.
- Balestrini, M (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación* (6ma. Edición) Servicio Editorial Consultores y Asociados. Caracas
- Borman, W. C. & Motowidlo, S.M (1993). Expanding the criterion domain to include element of contextual performance requirements. *Human Performance* 6(1), 1-21.
- Campbell, J. P, McCloy, R.A, Oppler, S.H & Sager, C.E (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt y W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* 43(5). 33-70
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones México: McGraw-Hill.*
- Comte, A. (1875). *Principios de filosofía positiva.* imp. de la Lib. del Mercurio.
- Cook TD, Campbell DT. *Quasi experimentation: Design and analytical issues for field settings.* Chicago. Rand McNally. 1979.
- David, F. (1994). *La Gerencia estratégica.* Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis
- Enfoque Internacional.* Sexta Edición. México, Mc Graw-Hill.
- Faria, M. F. (2000). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral.* México: Limusa.
- Gavini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral.* Argentina: UAI Editorial. Teseo. Recuperado de <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gómez y Pin (2007). *Importancia de la Motivación en la Educación.* Editorial Gedica. 2da Edición México.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173. 10.26820/recimundo/4. (3) julio.2020.163-173
- Hernández Bautista (2022) Universidad Nacional Experimental Del Táchira, Tesis De Grado Titulada “Estrategias Gerenciales Basadas En El Enfoque Por Competencias, Para El Fortalecimiento Del Desempeño Laboral Del Personal Directivo, Caso Taller Laboral San Cristóbal Estado Táchira Grado Obtenido: Maestria
- Hitt, M., Ireland, D.Y Hoskisson, E. (2012). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización.* (9a. Ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- <https://concepto.de/positivismo/#ixzz80qUWezYg>
- Koontz, Harold y Welhrich, Heintz. (2002). *Elementos de Administración.*

- Koopmans, L., Bernaards, C. M, Hildebrandt, V.H., de Vet, H. & Van Der Beek, A. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337
- Lindenfield, Gael (1995). *Autoestima* (3era ed). Barcelona – España: Editores
- López, J. (1998). *Procesos de investigación* (1 a ed.). Caracas, Venezuela: Panapo
- Luquez, Paulina (2021) Universidad Simón Rodríguez Tesis De Grado Titulada Plan Estratégico Motivador En La Calidad Laboral Del Personal De La Empresa Multiexpres J Jota 2021 Ubicado En Maracay, Estado Aragua Venezuela Grado Obtenido: Licenciatura
- Méndez, Ramírez, y Reyes (2022) Unellez, Tesis De Grado Titulada “Estrategias De Control De Inventario Para El Fortalecimiento De La Gestión Administrativa En La Farmacia Silrami De Tinaco Estado Cojedes Venezuela Grado Obtenido: Licenciatura.
- Mendoza (2019) Universidad De Carabobo Tesis De Grado Titulada Estrategias Gerenciales Para El Desempeño Laboral De Las Coordinadoras Del Programa Comunidad Y Familia Del Centro De Desarrollo Comunal Bucaral I Carabobo Venezuela Grado Obtenido: Maestria.
- Miesing, P. Y Andersen, D. 2008. El tamaño y alcance de la planificación estratégica en agencias estatales New York. *American Review of Public Administration*, 21 (2). p. 119.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de los recursos humanos: Un enfoque de estrategia*.
- Molina y Rodríguez (2018) Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Tesis De Grado Titulada “Estrategia para mejorar el desempeño laboral en las secretarías de las unidades académicas de la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de manta Ecuador”
- Mosquera Maldonado, (2021) Universidad Nacional Mayor de San Marcos Tesis de Grado Titulada “Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017 Lima Perú”
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*,
- Murphy, K. (1990). Job performance and productivity. *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176).
- Noruega Hidalgo, A., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. (abril-junio de 2014). Estrategia Organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Mexico: Pearson Educación

- Parella, S y Martins, F. (2012). "Metodología de la investigación cuantitativas" 3ra Edición
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(39), 159–188.
- Panaifo R. (2015). "Gestión del Potencial y Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral". Universidad Privada de Pucallpa. Pucallpa, Perú.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
- Piñango (2007). *Métodos y Técnicas de Investigación Social III. Métodos y Técnicas de investigación*. Editorial Lumen. México PLAZA & JANES
- Poropat, A. (2002). New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations. *Employee Performance and Well-Being*. (pp.1–11).
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación (1 a ed.)*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10ª. ed. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice Hall. 8 va edición. México.
- Ruíz, C. (1998). *Instrumento de Investigación Educativa. Procedimiento para su Validación*. Barquisimeto. Cideg C.A.
- Sabino, C. (1978). *Metodología de la Investigación*. (5a. ed.). Buenos Aires: El Cid
- Salgado, J. F.; Moscoso, S. & Berges, A. (2013). Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 74-84.
- Tamayo y Tamayo. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición. México.
- Varela, O. E., & Landis, R. S. (2010). A General Structure of Job Performance: Evidence from Two Studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625–638.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación V Edición*. Caracas: Editorial Episteme

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos

INSTRUCCIONES

- 1- Lea cuidadosamente cada ítem antes de responder
- 2.- Marque con una equis (X), solo la alternativa que usted considere adecuada, Si (____) No (____)
- 3.- Asegúrese de responder cada ítem.
- 4.- Tómese el tiempo necesario para responder lo solicitado

ITEM	DIMENSIÓN	SI	No
	LABORAL		
1	¿Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo?		
2	¿Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna?		
3	¿Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área?		
4	¿Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas?		
	ACTITUD		
5	¿Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen?		
6	¿Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática?		
7	¿Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral?		
8	¿Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor?		
	ORGANIZACIÓN		
9	¿La Contraloría General del estado Cojedes formula estrategias acordes a su misión y visión?		
10	¿Se encuentra satisfecho por el clima laboral que prevalece la Contraloría General del Estado Cojedes?		
11	¿La Contraloría General del estado Cojedes identifica fortalezas y debilidades internas?		
	COMPROMISO		
12	¿Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades?		
13	¿Existe comprensión de las necesidades de los empleados por parte del jefe inmediato?		

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DEL CONTENIDO

Planilla de Evaluación

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
01	X	X	X			
02	X	X	X			
03	X	X	X			
04	X	X	X			
05	X	X	X			
06	X	X	X			
07	X	X	X			
08	X	X	X			
09	X	X	X			
10	X	X	X			
11	X	X	X			
12	X	X	X			
13	X	X	X			

Observaciones Generales del Instrumento:

Nombre y Apellido: Ruben Matute

C.I: 10.988.665

Firma:



Fecha: 18/12/2023

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DEL CONTENIDO

Planilla de Evaluación

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
01	X	X	X			
02	X	X	X			
03	X	X	X			
04	X	X	X			
05	X	X	X			
06	X	X	X			
07	X	X	X			
08	X	X	X			
09	X	X	X			
10	X	X	X			
11	X	X	X			
12	X	X	X			
13	X	X	X			

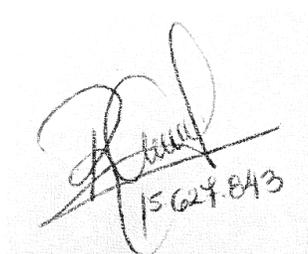
Observaciones Generales del Instrumento:

Nombre y Apellido: Riraida Vera

C.I. 15.627.843

Firma:

Fecha: 26-11-2023



FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
VALIDEZ DEL CONTENIDO
Planilla de Evaluación

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
01		X	X			
02		X	X			
03		X	X			
04		X	X			
05		X	X			
06		X	X			
07		X	X			
08		X	X			
09		X	X			
10		X	X			
11		X	X			
12		X	X			
13		X	X			

Observaciones Generales del Instrumento:

Nombre y Apellido: Rafael Eduardo Matute Pedroza

C.I. V- 19.260.097

Firma:

Fecha: 27/12/2023



Confiabilidad

Encuesta	items 1	items 2	items 3	items 4	items 5	items 6	items 7	items 8	items 9	item 10	item 11	item 12	item 13	totales
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	10
2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	10
3	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	8
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	5
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5
sumatoria	5	4	3	1	0	3	1	3	2	3	4	4	4	38
P	1	0,8	0,6	0,2	0	0,60	0,2	0,60	0,40	0,60	0,80	0,80	0,80	5,04
Q	0	0,2	0,4	0,8	1	0,40	0,8	0,40	0,60	0,40	0,20	0,20	0,20	
P*Q	0	0,16	0,24	0,16	0	0,24	0,16	0,24	0,24	0,24	0,16	0,16	0,16	
n	5													
n-1	4													

$$\sum S_t^2$$

$$\sum P*Q$$

K20

5,04
1,68

0,83333

$$K_{20} = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum P*Q}{\sum S_t^2} \right]$$