

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
BISCUCUY-ESTADO PORTUGUESA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PROMUEVA EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE Y EFICAZ EN  
LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL**

**Autoras:**

Arguello Yukeisy C.I V-17.304.424

Morón Julianny C.I V-27.431.908

**Tutor:** Lcdo. Jesús Montilla

Biscucuy, abril de 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
BISCUCUY-ESTADO PORTUGUESA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PROMUEVA EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE Y EFICAZ EN  
LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado de  
Licenciadas en Contaduría Pública

**Autoras:**

Arguello Yukeisy C.I V-17.304.424  
Morón Julianny C.I V-27.431.908

**Tutor:** Lcdo. Jesús Montilla

Biscucuy, abril de 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ



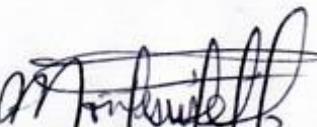
La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
BISCUCUY-ESTADO PORTUGUESA

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente, hago constar que acepto asesorar en calidad de Tutor a: **Arguello Yukeisy C.I V-17.304.424** y **Morón Julianny C.I V-27.431.908**, durante la etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación del Trabajo de Grado titulado: "**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PROMUEVA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE Y EFICAZ EN LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL**", como requisito para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública; que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

En Biscucuy a los 04 días del mes de Marzo de 2023.

  
Lic. Jesús Montilla

V.- 23.595.554

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ



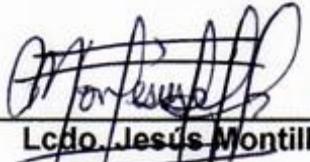
La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
BISCUCUY-ESTADO PORTUGUESA

#### APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Lcdo. Jesús Montilla**, Titular de la Cédula de Identidad N°: V-**23.595.554**, en mi carácter de tutor de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ, considero que el Trabajo Especial de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PROMUEVA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE Y EFICAZ EN LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL”**, presentado por las Bachilleres, **Arguello Yukeisy C.I V-17.304.424** y **Morón Julianny C.I V-27.431.908**, el cual considero que ha cumplido con los requisitos exigidos por esta universidad por lo cual es aprobado.

En Biscucuy a los 04 días del mes de Marzo de 2023.

  
\_\_\_\_\_  
Lcdo. Jesús Montilla  
\_\_\_\_\_  
V.- 23.595.554

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ



VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
BISCUCUY-ESTADO PORTUGUESA

La Universidad que Siembra

**VEREDICTO DEL JURADO**

Nosotros, miembros del jurado designados para la evaluación del trabajo de grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PROMUEVA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL EFICIENTE Y EFICAZ EN LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL"**, presentado por las Bachilleres, **Arguello Yukeisy C.I V-17.304.424** y **Morón Julianny C.I V-27.431.908**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, determinamos que el mismo reúne los requisitos y condiciones exigidas por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", para ser considerado como Aprobado.

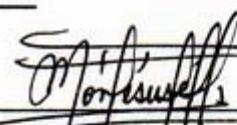
En Biscucuy a los 29 días del mes de Abri del 2023.

**Jurado**

Yossi G. Valera U.

C.I.: 16.647.236

  
C.I.: 18.471.742



**Tutor/ Lcdo. Jesús Montilla**  
**C.I: 23.595.554**

## DEDICATORIA

Le dedicamos el resultado de este trabajo principalmente a **Dios todo poderoso**.

A **nuestros padres**, que nos apoyaron y contuvieron los momentos malos y en los menos malos. Gracias por enseñarnos a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento. Nos han enseñado a ser las personas que somos hoy, nuestros principios, nuestros valores, nuestra perseverancia y nuestro empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

A queremos dedicarle este trabajo a **nuestros Esposos**. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor.

A **nuestros hermanos** por todo el apoyo.

**Yukeisy y Julianny**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios todopoderoso**, por permitirme renacer de nuevo y obsequiarme una nueva oportunidad de vida y través de ella poder trabajar por cada una de las metas trazadas.

**A mi madre**, pilar y luz en mi caminar, gracias por estar siempre y ser mi mayor fortaleza

**A mis hijas**, motor y fuerza, mi oxígeno para continuar y querer ser ejemplo de superación para ellas al obtener otro título más a nivel profesional.

**A mi Esposo**, mi columna vertebral y mi apoyo incondicional, Gracias, por tanto.

**A mi padre**, gracias por la formación en valores, pero sobre todo gracias por enseñarnos que la familia es primero.

**A mi hermano**, visionero e inteligente gracias por sentirte orgulloso de mi.

**A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)**, por abrir sus puertas y permitirme continuar mi formación académica a nivel profesional.

**Yukeisy**

Le agradezco a **Dios**, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis **Padres**, que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

A mis **Hermanas**, por estar presentes en cada momento y levantarme el ánimo cuando fue necesario.

A mi **Esposo**, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, gracias por toda tu ayuda.

A mi **Tutor**, por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Por último, agradecer a la **Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)** que me ha exigido tanto. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

**Juliany**

## ÍNDICE

	Pp.
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	III
APROBACIÓN DEL TUTOR	IV
VEREDICTO DEL JURADO	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTOS	VII
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRAFICOS	XI
RESUMEN	XII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	8
Delimitación de la Investigación	9
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	11
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas	14
Bases Legales	24
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	27
Naturaleza de la Investigación	27
Tipo de Investigación	27
Diseño de la Investigación	28
Modalidad de la Investigación	28
Población	29
Muestra	30
Técnica e Instrumento de recolección de datos	31
Validez del Instrumento	31
Confiabilidad	32
Presentación de los resultados	33
<b>CAPÍTULO IV: ANALISIS E PRESENTACION DE LOS RESULTADOS</b>	34
<b>CAPÍTULO V: DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	54
Presentación	54
Justificación	55
Fundamentación Teórica	55
Objetivos de la Propuesta	57
Objetivo General	57
Objetivos Específicos	57
Estructura de la Propuesta	57

Estudio de la Factibilidad	67
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	68
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	71
<b>ANEXOS</b>	75

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pp.</b>
<b>CUADRO Nº 1:</b> Operacionalización de Variable	26
<b>CUADRO Nº 2:</b> Escala y Categoría de la Confiabilidad	33

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pp.</b>
<b>TABLA Nº 1:</b> Flexibilidad	35
<b>TABLA Nº 2:</b> Coordinación	36
<b>TABLA Nº 3:</b> Continuidad	37
<b>TABLA Nº 4:</b> Proactividad	39
<b>TABLA Nº 5:</b> Dominio	40
<b>TABLA Nº 6:</b> Conocimiento	41
<b>TABLA Nº 7:</b> Habilidades	42
<b>TABLA Nº 8:</b> Actitud	43
<b>TABLA Nº 9:</b> Destreza	44
<b>TABLA Nº 10:</b> Planeación	45
<b>TABLA Nº 11:</b> Organización	46
<b>TABLA Nº 12:</b> Dirección	47
<b>TABLA Nº 13:</b> Control	48
<b>TABLA Nº 14:</b> Relaciones Interpersonales	49
<b>TABLA Nº 15:</b> Desafíos	50
<b>TABLA Nº 16:</b> Compromisos	51
<b>TABLA Nº 17:</b> Comportamiento	52
<b>TABLA Nº 18:</b> Cooperación	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pp.
<b>GRÁFICO Nº 1:</b> Flexibilidad	35
<b>GRÁFICO Nº 2:</b> Coordinación	36
<b>GRÁFICO Nº 3:</b> Continuidad	38
<b>GRÁFICO Nº 4:</b> Proactividad	39
<b>GRÁFICO Nº 5:</b> Dominio	40
<b>GRÁFICO Nº 6:</b> Conocimiento	41
<b>GRÁFICO Nº 7:</b> Habilidades	42
<b>GRÁFICO Nº 8:</b> Actitud	43
<b>GRÁFICO Nº 9:</b> Destreza	44
<b>GRÁFICO Nº 10:</b> Planeación	45
<b>GRÁFICO Nº 11:</b> Organización	46
<b>GRÁFICO Nº 12:</b> Dirección	47
<b>GRÁFICO Nº 13:</b> Control	48
<b>GRÁFICO Nº 14:</b> Relaciones Interpersonales	49
<b>GRÁFICO Nº 15:</b> Desafíos	50
<b>GRÁFICO Nº 16:</b> Compromisos	51
<b>GRÁFICO Nº 17:</b> Comportamiento	52
<b>GRÁFICO Nº 18:</b> Cooperación	53

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
BISCUCUY-ESTADO PORTUGUESA

**Autores:** Arguello Yukeisy  
Morón Julianny  
**Tutor:** Lcdo. Jesús Montilla

**Año:** 2023

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo. La población y muestra estuvo integrada por ocho (8) sujetos, a quienes se le aplicó un cuestionario policotómico de tipo numérico de 18 ítems con tres alternativas de respuestas: Siempre, A veces y Nunca. De allí surge la necesidad de estudiar la temática, enfocándose en un estudio cuantitativo, tipo factible. El instrumento fue sometido por tres (3) experto. Considerando para ello especialistas en el área de Contaduría Pública, Metodología de la Investigación y Educación Mención lengua y literatura. Los resultados del estudio reflejaron que los encuestados nunca promueven la coordinación de trabajo, recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en un periodo determinado, pero siempre estimulan la proactividad para fortalecer el clima organizacional dentro de la corporación. Este principio caracteriza a los trabajadores que están comprometidos con la empresa, es decir, incluye los rasgos personales como es la responsabilidad, las ganas. Además, planear adecuadamente líneas de acción estratégica en todos los departamentos de la Contraloría, teniendo en cuenta los diferentes componentes que permitan construir un esquema de trabajo alineado, coherente y participativo que atienda todas las necesidades de formación y entrenamiento provenientes de la evaluación del desempeño.

**Descriptores:** Estrategias Gerenciales, Clima Organizacional

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones las personas, forman un grupo de trabajo guiado por normas que reglamentan su funcionamiento, conducta, actitud y su responsabilidad y cuya actuación refleja la situación social de la organización y a su vez llevan a cabo los avances y logros de sus instituciones, para que alcance sus metas y obtenga un beneficio, lo que va a depender de la actitud que tengan los trabajadores hacia sus labores.

Desde esta perspectiva, el trabajador no escapa de esta realidad, puesto que, al implementar diferentes estrategias gerenciales son fundamentales en el desenvolvimiento laboral, ya que esta práctica emite resultados integrales y marca la eficiencia en la ejecución de las estrategias planteadas. De tal forma, que cada integrante de una organización logre con prontitud y eficacia sus labores encomendadas y de esta manera conseguir un balance disciplinario logrando todas las metas organizacionales propuestas.

Aunado a esto, se señala que son diversas estrategias gerenciales que influyen en el ambiente laboral de cualquier contraloría, las cuales se convierten en asuntos claves para alcanzar la eficiencia y calidad de la misma. Por lo tanto, se plantea la siguiente investigación enfocada en proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo, elaborando un contraste con la realidad en base a teorías predeterminadas, dependiendo de las percepciones que tenga el trabajador. Por lo cual se desarrollará la siguiente estructura:

En el primer capítulo denominado El Problema, se expresa claramente el planteamiento del problema, la formulación, la sistematización, los objetivos de la investigación subdivididos en general y específicos, justificación y delimitación de la misma.

En un segundo capítulo llamado Marco Teórico, se inicia con los antecedentes de la investigación, luego con las bases teóricas, la definición de términos básicos y por último el cuadro variable.

En el tercer capítulo denominado Marco Metodológico, referente al tipo y diseño de investigación, modalidad de la investigación, población, muestra técnica e instrumento de recolección de datos, confiabilidad, validez del instrumento y presentación de los resultados.

El capítulo IV, describe el análisis y presentación de resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El capítulo V, la propuesta y su factibilidad.

En el capítulo VI presenta las conclusiones y recomendaciones donde se señalan los aspectos más relevantes obtenidos en el análisis de los resultados.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que respaldan la investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### **Planteamiento del problema**

Con el transcurrir de los años, a nivel mundial, las estrategias gerenciales constituyen uno de los principales elementos de las empresas, por ello, en el desarrollo de las políticas del personal las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de los trabajadores, donde la gestión de estos talentos humanos es utilizada a los fines de mejorar la motivación laboral tomando en cuenta entre otros factores el clima laboral, oportunidades de desarrollo, al igual que el salarial, incrementándose la productividad de la empresa.

Es por ello, que durante los últimos años se ha venido desarrollando a nivel global, un proceso de redefinición del rol y del funcionamiento del Estado, en la búsqueda de una respuesta que permita cumplir con la finalidad última: el bienestar de la sociedad. En efecto, las relaciones de trabajo entre personas generan una dinámica y un comportamiento propio de los individuos que en ella interactúan; por lo que resulta necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen, en donde este grupo de personas tienen responsabilidades, y que actúan juntas para el logro de su propósito o metas.

Desde esta perspectiva, se puede determinar que una de las estrategias fundamentales es la gestión del talento humano, ya que esta práctica emite resultados integrales y marcada eficiencia en la ejecución de las estrategias planteadas, de tal forma, que cada integrante de una organización logre con prontitud y eficacia sus labores encomendadas y de esta manera conseguir un balance disciplinario logrando todas las metas organizacionales propuestas.

Según Coppelli (2018), actualmente por los cambios que se viven a nivel mundial que son parte de la globalización, es importante que las

organizaciones generen mecanismos que les permita determinar un punto preponderante que se base fundamentalmente en la motivación de su grupo de trabajo, con la finalidad de satisfacer los intereses propios de cada consumidor determinando la calidad de lo que se ofrece.

Además, González y de Pelekais (2010), señalan que “las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia, un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa” (p.343).

En este sentido, las estrategias gerenciales son aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Frente a este escenario, en Venezuela toda la contraloría requiere adaptarse a las posturas gerenciales resaltando el compromiso social donde se implementen estrategias que favorezcan la creación de ciertas condiciones, como la autogestión en función de las necesidades existentes; pues, la calidad del servicio en cualquier ámbito está determinada por el talento humano, sobre la medida que esté preparado, integrado, involucrado, así como comprometido con la misión organizacional.

Desde este referente, se aprecia que los retos de la gerencia originada por un clima que emerge de los cambios, contexto, globalización, tendencias curriculares, tecnología, entre otros, los cuales tienen influencia en todos los ámbitos institucionales. Ante ello, el líder debe gerenciar cada acción institucional bajo un clima de armonía y respeto para generar un trabajo colectivo en el cual todos se involucren.

Por lo antes expuesto, el clima organizacional se refiere al grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben directa e indirectamente de la organización y que influye en su comportamiento, refiriéndose las percepciones a las variables de comportamiento, estructura y procesos. Según, Dessler (2007) define el clima organizacional como, “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.181).

De allí, que las expectativas para los trabajadores como participante en las entidades del estado Trujillo, son cada día mayor y la exigencia en estar a la vanguardia y grandes transformaciones en todo momento que se presentan en el campo gerencial. Cabe destacar, para las entidades en general la participación de un buen profesional resulta fundamental transcendencia en el campo laboral, de lo cual no se escapan las organizaciones que hacen vida activa en las instituciones públicas, pues son responsables de gestionar información veraz y objetiva para la toma de decisiones.

Debe señalarse, que los organismos públicos son prestados por el gobierno para prestar servicios públicos. Según, Armendáriz (2001), expresa que los organismos públicos son unidades organizativas dotadas generalmente de personalidad que, con independencia de la forma jurídica que puedan adoptar, producen para el mercado bienes y servicios y que son creadas, dirigidas y controladas por la administración.

Según, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal en su artículo 2 es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

Así, las contralorías, deberán ejercer sus actividades de manera que consideren que generan mayores beneficios, sin embargo, dado la naturaleza en la creación de una u otra, y la fortaleza económica del Estado venezolano, no sería difícil imaginar las estrategias gerenciales que desempeñan su trabajo.

En atención a lo antes mencionado, se puede inferir que en el municipio Juan Vicente Campo Elías en observaciones y conversatorios informales con los representantes que ocupan cargos gerenciales en la contraloría, manifiesta quejas e inconformismo, pues en ocasiones no están de acuerdo con el desempeño de algunos trabajadores, puesto que entre algunos aspectos no consideran coordinar y dominar el desenvolvimiento de las funciones que les compete.

Por otro lado, al mantener conversaciones con algunos trabajadores, que ejercen su profesión en la contraloría, mediante una entrevista no estructurada se evidenció que estos presentan dificultad en algunas estrategias gerenciales que abarca sus principios gestión, competitividad y administración con las cuales deben contar para desempeñarse como gerentes de su área. Otro de los problemas que se evidencia, es que existen trabajadores que no mantienen contacto directo con el personal a su cargo, se dedican al trabajo técnico u operativo, creando así distanciamiento con el equipo de trabajo.

Lo que pone en manifiesto, la problemática sí los trabajadores, al no desarrollar estrategias gerenciales estaría dirigiéndose en sentido contrario a la excelencia administrativa, situación perjudicial puesto que ellos son los encargados de velar por la planeación, organización, control y dirección, para con ellos lograr los objetivos, así como el alcance de las metas propuestas.

Esta situación descrita, se presume que se origina por la no aplicación y falta de preparación por parte del trabajador en aplicar las estrategias gerenciales, las cuales son vitales para el buen desarrollo de las diferentes instituciones públicas, siendo necesario incorporarse en actividades que les permitan aumentar los conocimientos, destrezas y actitudes requeridas para

desempeñar funciones administrativas y desplegar habilidades gerenciales que se requieren exhibir en el comportamiento gerencial en el entorno en el cual desempeña su ejercicio profesional.

Debe señalarse, que si el trabajador no desarrolla estrategias en el ámbito gerencial, se encontrará en situaciones difíciles en el desempeño del cargo como gerente de su área, lo que les impedirá asumir retos con nuevos paradigmas en gestión que exigen la contraloría. Por lo tanto, no podrá asumir papeles de mayores exigencias en la conducción de la institución y en la aplicación de nuevas ideas para adaptarse al entorno. Además, se presentarán inconformismo por parte del ente donde estos profesionales prestan el servicio.

De las evidencias anteriores, se plantea la presente investigación enfocada en proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo, que contribuya al fortalecimiento y desempeño en la organización y en pro de sus beneficios. Lo que permite formular las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la factibilidad técnica financiera de las estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo?, ¿Cómo es la situación actual del clima organizacional en la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo?, ¿Cómo se Diseña las estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo.
- Determinar la factibilidad técnica financiera de las estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo.
- Diseñar estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo.

## **Justificación de la investigación**

Esta investigación, se argumenta a nivel teórico puesto que parte de las bases conceptuales referentes a las Estrategias Gerenciales están apoyadas por autores como: Armendáriz (2001), Coppelli (2018), González y de De la Hoz; Núñez y Rodríguez (2007), Pelekais (2010), entre otros; con la finalidad de realizar un contraste con la realidad en los trabajadores que ejerce su labor en la contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías estado Trujillo.

El aporte metodológico de este estudio, se aplicará con los pasos de una investigación descriptiva, de campo no experimental; empleando un cuestionario para la recolección en la información, a fin de generar

conclusiones y recomendaciones generalizadas en relación a las estrategias gerenciales. El trabajo finalizado servirá de antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el tema tratado.

Desde el punto de vista práctico, en la contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías estado Trujillo, podrán contar con una información real sobre las estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional, esto le permitirá sentar las bases para la gestión de su talento humano en lo que concierne a los procesos de capacitación, desarrollo y compensación.

En el aspecto social, constituye un instrumento útil para todos los trabajadores que labora en la contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías estado Trujillo, puesto que particularmente la contaduría como profesión implica un alto riesgo social; la gestión del trabajador implica en mayor grado, un impacto favorable en la sociedad, lógicamente en el marco de la equidad. Los trabajadores de la contraloría deben responder a las demandas sociales, es decir, responder a las necesidades de los actores sociales a los cuales impacta.

### **Delimitación de la investigación**

El analizar proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo, se fundamentará esencialmente en conceptos y teorías emitidos por autores como: Armendáriz (2001), Coppelli (2018), González y de De la Hoz; Núñez y Rodríguez (2007), Pelekais (2010), entre otros. El estudio se encuentra dentro de la línea de investigación intelectual Administración y Gerencia, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, en virtud de estudiar los principios gerenciales, administrativas y competitivas.

El espacio de interés para el desarrollo de ésta investigación comprenderá, como unidad de estudios a los trabajadores de la contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías. La investigación estuvo comprendida en el periodo

Julio 2022 – Abril 2023 lo que permitió analizar las variables Estrategias Gerenciales y clima organizacional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de lograr un mayor y mejor entendimiento de la investigación, se presentan los antecedentes desarrollados por diversos autores, los cuales de una u otra manera abordan aspectos relacionados con el variable objeto de estudio de la presente investigación.

#### **Antecedente de la investigación**

Mosqueda (2021), realizo una investigación 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”** para optar al título Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. La metodología implementada fue descriptiva de campo no experimental, su población estuvo conformado por una población de 60 participantes, de los cuales 15 pertenecen al personal administrativo y 45 al personal docente de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro.

Se realizaron dos encuestas: una para las estrategias gerenciales y la otra la gestión del talento humano, las cuales estuvieron conformadas por 20 y 16 preguntas, cuyas respuestas estuvieron basadas en una escala ordinal, donde 1 es “siempre” y 5 es “nunca”. En cuanto a los datos procesados para verificar la relación existente entre la planificación estratégica y la gestión del talento humano y recursos, se comprueba la primera hipótesis específica mostrando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $\rho = 0,490$ ).

En efecto, indicó que existe una correlación moderada entre la dimensión planeamiento estratégico y la gestión de talento humano y recursos, ya que el grado de significancia tiene un  $p = 0.000$ . En síntesis, la hipótesis nula es rechazada y la alterna es aceptada; es decir, que existe relación directa y

significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2016 –2017.

El estudio anterior se considera un antecedente, por cuanto presenta una caracterización de las estrategias implementada por los profesionales contables en el área gerencial. Información ésta que nutre de manera significativa las bases teóricas referidas a la variable del presente estudio.

Mejía (2018), realizo una investigación denominada “**Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la motivación del personal ejecutivo en base a los nuevos tiempos en Corpoelec Cojedes**” para optar el título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública. La metodología aplicada fue descriptiva de campo no experimental treinta y ocho (38) personas, de la Alta Gerencia, adscrita la empresa Corpoelec Cojedes.

Se precedió a registrar la información y/o datos obtenidos posteriores a la aplicación de un cuestionario contentivo de 13 preguntas dicotómicas con opciones de SI Y NO los cuales medirán el alcance de los objetivos donde la información recolectada será a través las tres dimensiones obteniendo las siguientes conclusiones:

Las competencias y funciones, se pretendió diagnosticar la influencia de estos elementos, en la motivación colectiva de los trabajadores, por lo que se preguntó ¿Se siente a gusto con las competencias y funciones designadas para el cumplimiento de sus actividades laborales? Teniendo un preocupante 13,1% es decir 5 encuestados quienes afirmaron que sí, mientras que un 86,9% es decir, 33 voceros respondieron de forma negativa.

Al diagnosticar la relevancia de la participación en las actividades gerenciales para mejorar la motivación por intermedio de la siguiente interrogante ¿Cree usted relevante la Participación del personal en la aplicación de estrategias gerenciales para fortalecer la motivación? En atención a ello el instrumento arrojo que si es importante según un 65,7%

equivalente a 25 encuestados, mientras que otros 13 representados 34,3% llegaron a la conclusión que la participación no es relevante.

Finalmente, esta investigación se encuentra estrechamente vinculada con el propósito del trabajo propuesto, es decir; determina la influencia de sobre la variable de concientizar a los Contadores Públicos en el cumplimiento efectivo y profesional en función de mejorar la gerencia en la contraloría. Además, siendo significativo puesto que permitió delinear las estrategias gerenciales del proceso investigativo con la finalidad de implementar acciones para una gerencia de calidad.

Pérez (2017), elaboró una investigación denominada **“Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio valencia en el estado Carabobo”**; para optar el título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad Carabobo. En cuanto al tipo de investigación empleada fue tipo propuesta, con diseño no experimental de corte transeccional, bajo la modalidad de campo debido a que se observó la determinada situación de las organizaciones sin manipular el ambiente físico a una forma específica.

La población objeto de estudio estuvo conformada por las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo, específicamente las que llevaban más de diez años de reconocimiento en el mercado y tuvieran un mínimo de cinco niveles en la estructura jerárquica que les representa. Entre las firmas que se ubicaron en el Municipio Valencia sólo 6 cumplieron con los lineamientos previamente definidos arrojando un total de 231 personas. Por razones de confidencialidad no se indicaron los nombres ni la cantidad de personas que integraban cada firma en específico.

Se diseñaron tres cuestionarios en base a las consideraciones teóricas, el primero representado por un conjunto de 16 preguntas aplicadas a los auditores que laboran en las firmas seleccionadas de forma directa e individual. El segundo cuestionario conformado por un total de 12 preguntas

aplicadas a los administradores de las organizaciones y finalmente un tercer cuestionario que comprende 28 preguntas, siendo estas las mismas realizadas a los auditores y administradores de las firmas para más adelante realizar una comparación de opiniones respecto a la cultura organizacional actual como ventaja competitiva.

La anterior investigación se relaciona con el presente estudio, ya que contiene elementos teóricos-metodológicos que están vinculados con las estrategias gerenciales que fundamenta la indagación a realizarse. Por lo tanto, estas investigaciones, refuerzan la necesidad de estudiar los aspectos relacionados con los trabajadores específicamente las estrategias que este debe poseer.

### **Bases Teóricas**

Seguidamente se procede a describir en el presente estudio la fundamentación teórica requerida tomando en cuenta a destacados autores, quienes han hecho importantes aportes que permite razonar sobre la variable de estudio, así como también permite argumentar en función de los objetivos planteados y a su vez facilitar la comprensión del tema.

### **Estrategias Gerenciales**

De acuerdo a Durán et al. (2017), consideran que en la actualidad todo tipo de organizaciones ya sean éstas públicas o privadas, sin lugar a duda han recurrido a la necesidad de transformar su entorno de trabajo, empezando primeramente con una evaluación de su misión empresarial; de esta manera, por medio de procesos y mecanismos se deben diseñar estrategias en donde se brinde a sus colaboradores un bienestar laboral con el ánimo de favorecer su ambiente y lograr con éxito sus objetivos planteados.

Las estrategias gerenciales se apoyan en un patrón donde se integran las políticas y metas propuestas de las organizaciones, así como también la visión y la misión que cada empresa plantea; a este respecto, se debe considerar

que el éxito de una organización depende principalmente de las estrategias que se establezcan dentro de ella y va a depender de ello también la eficiencia que le conseguirá sobrevivir en su entorno (Coppelliz, 2018).

Por otra parte, Cedeño, Asencio y Villegas (2019) establecen que una organización debe tener ventajas competitivas y para obtener este logro deben implementarse estrategias a corto, mediano y largo plazo; el buen planteamiento de estas técnicas asegura el crecimiento y fortalecimiento de la institución y es en donde se puede hacer notorio el efecto que surge de la implementación de estrategias gerenciales para evidenciar el crecimiento de una organización sin importar a la rama de su actividad.

Así mismo, Agudelo (2019), argumenta que esta es la tarea de guiar, contando con un grupo de gerentes que se encuentre en un nivel de alta organización, para que al momento de que este grupo no se encuentre en contacto siga habiendo esa fluidez y confianza de que las cosas se hagan correctamente, esto conlleva a que las actividades que se siguen realizando continúen buscando las mejoras para la institución

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

## **Planeación Estratégicas**

De acuerdo a Barreda (2016), el planeamiento estratégico es la primera parte donde el director planifica con anterioridad y de manera eficaz el proyecto de la institución, participa de manera puntual en la elaboración del FODA, con la ayuda de los demás docentes, él fortalece a lo que inicialmente se concluyó a través de un diagnóstico y los documentos donde se guarda las

futura actividades que se gestionaran, están a disposición de la comunidad en general.

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

### **Dirección Estratégicas**

La dirección estratégica de acuerdo a Burbano (2017), es cuando ya se ejecuta el proyecto o plan institucional que se desarrolla para el periodo en que se va a plantear, este proyecto debe ser estructurado con actividades que se puedan aplicar de manera sencilla para alcanzar los objetivos deseados. De igual forma, Carrasco et al. (2018) relacionan esta dimensión con la acción gerencial considerando que esto despierta una constante revisión tanto en la metodología del proceso como de la institución, cuando el sistema de instrucción que se utiliza a través de sus programas tiene la magnitud en eficiencia.

### **Organización estratégica**

Por otra parte, Carrasco et al. (2018) analiza a la organización estratégica desde el punto de vista de la capacitación o adiestramiento lo cual debeser parte del aporte de las instituciones, esto sumará en los logros a lo que llegue al final del periodo. Además, Abesada y Almuñás (2016) plantea que la organización estratégica está creada para alcanzar metas. Desde esta perspectiva, esta estrategia permite analizar diferentes propuestas con claridad y concretizar los objetivos de la gestión educativa, igualmente nos permite entender la importancia de trabajo e innovación en los diferentes campos de la actividad humana.

## Control Estratégico

González et al. (2019) señala que este es el último de los procesos internos de la fase de las estrategias gerenciales, es donde se valora el producto final obtenido, luego de haber ejecutado eficazmente lo que anteriormente se proyectó, esta medición de resultados se lo hace cualitativo-cuantitativo y se pulen todas aquellas falencias para encauzar las acciones tomadas.

Para Carrasco et al. (2018), consiste en la planificación de actividades que aporten a las mejoras de la institución, considerar los recursos y manejarlos adecuadamente, saberlos utilizar es crucial, este es el momento en el que el gerente usa estrategias que son definidas con anterioridad que sirven para prever situaciones que pongan en peligro el funcionamiento de la institución.

## Gestión del talento humano

Según Duran, Crissien, Virviescas y García (2017) manifiestan que para que una estrategia tenga éxito, este debe de contar con ciertos principios de gestión de talento humano, y de esta manera ir por el buen camino. Los principios que se emplea son los siguientes:

- **Flexibilidad:** Este principio es indispensable, debido, a que las situaciones en las que se encuentra la empresa, no siempre son favorables ya que las estrategias son cambiantes, dado esto, la empresa se debe de adaptar a los cambios que circulan en su entorno sin antes de contar con los recursos necesarios.
- **Coordinación:** Para alcanzar los objetivos planteadas por la alta gerencia, es necesario que en la empresa se fomente las relaciones humanas integrales y solidarias. En este sentido, la empresa debe de contar con el principio de integración, organización y secuencia con respecto a las estrategias, acciones, recurso y tiempos, es decir, una acción debe de ser creada en perfecta coordinación con el recurso que se utilizará para alcanzarla y el tiempo que este tome.

- **Continuidad:** Para desarrollar las actividades, debe haber continuidad, es decir una actividad es consecuente de la otra. De igual manera, las estrategias deben ser los resultados de otras, para empezar una nueva debe de terminar la otra. Las metas trazadas no deben ser perdidas, porque conlleva al rechazo de cambio, por tanto, una estrategia debe ser continua y a la vez coherente.
- **Proactividad:** Este principio caracteriza a los trabajadores que están comprometidos con la empresa, es decir, incluye los rasgos personales como es la responsabilidad, las ganas que ponen en la realización de trabajo, puntualidad y desempeño, capacidad de inducir a los trabajadores al cumplimiento al interés común.
- **Dominio:** El gerente de hoy debe poseer características del dominio y pensamiento sistemático para que de esta manera se logre el trabajo en equipo, dominio personal y visión compartida logrando proponer transformación para tomar decisiones asertivas.

## Competencias

Alles (2006), establece que las competencias hacen referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En ese sentido, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las estrategias gerenciales, las cuales se desarrollan en actividades diarias causadas por una situación, permitiendo solucionar problemas y maximizar la calidad del talento humano en la organización.

De otro modo, Leboyer (2003), resalta que la noción de competencia se ha puesto en literatura en los temas de gestión empresarial y muy específicamente los gestores de recursos humanos, los cuales las relacionan con ciertos conocimientos y aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere. De ese modo, se puede asumir que las

competencias consisten en rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos y capacidades cognoscitivas o de conductas, cuya presencia se puede demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Para, Benavides (2002), las competencias: son comportamientos, habilidades y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Se considera el término central alrededor del cual gira el diseño; por tanto, es fundamental su asimilación en el idioma español, entendido como comportamientos observables relacionados con la efectividad del desempeño en el mundo laboral general (p.72).

### **Clima organizacional**

Dessler (2007), plantea que no hay un consenso en las definiciones estas giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, cita varios expertos y ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den estos al tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, (citados por Dessler: 2007) quienes definen el clima organizacional como, “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.181).

Así como, Halpin y Crofts, (2011) definen el clima como, “La opinión que el empleado se forma de la organización” (p.182). Mientras que, Litwin y Stringer, (Citados por Falcón, 2010) se refieren al clima: “Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (p.182).

En este mismo orden de ideas, Hall (2008), define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Por su parte Brow y Moberg (citado por Pérez 2008) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Es de advertir que, según Goncalves, (2009): “De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p.30).

Sobre la base de estas definiciones, se concluye considerar el clima organizacional como el grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben directa e indirectamente de la organización y que influye en su comportamiento, refiriéndose las percepciones a las variables de comportamiento, estructura y procesos.

En correspondencia a esta definición, Brunet, (2009), expresa que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzos y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función alcance de los objetos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su resultado y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundara en

la producción, eficacia, satisfacción, desarrollo, todo ello puntuiza la formación del clima organizacional.

### **Formación del Clima Organizacional**

Falcón, (2010), refiere las siguientes formaciones del clima organizacional:

**Relaciones Interpersonales:** el intercambio de información, la forma adecuada y significativa de comunicarse, que permite conectarse con la otra persona de un modo apropiado. Según lo anterior, expone Romero (2011), “Comunicarse es la transferencia de la información entre dos o más personas; es una manera de conocer ideas, hechos, pensamientos y valores de los demás” (p. 58).

Sobre la base de esta teoría, entre alternativas que maneja la comunicación se encuentran; (a) asertividad: es la habilidad de expresar las emociones y pensamientos, facilitando actuar en pro de los mejores intereses y derechos, sin infringir o negar los de los demás; (b) empatía: es escuchar con los ojos para captar emociones, respetando la emoción escuchada y haciéndose eco de las emociones del otro, y (c) congruencia: es la armonía y el balance que existe entre el pensamiento, acciones y emociones de un individuo; además, dichas acciones son un reflejo del pensamiento propio y de las demás emociones, con la suma de un elemento clave adicional: la conciencia.

Puede inferirse entonces, que las instituciones educativas dependen de la comunicación para lograr una buena relación interpersonal y, a su vez, el contacto social del individuo, propiciara la búsqueda de la calidad que el sistema educativo venezolano merece. Partiendo de este concepto, Fernández (2011), señala a la comunicación, como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, con el objeto de lograr fines y objetivos institucionales. (p.77).

En virtud de lo antes expuesto, vale destacar que una comunicación, redundara en beneficio de las relaciones interpersonales de los involucrados en el hecho educativo, puesto que los mismos, puedan establecer optimas interrelaciones cargadas de sensibilidad y afectividad, para ayudarles en su crecimiento personal, con conocimiento intrínseco de la práctica gerencial diaria que se verdaderamente, un proceso de construcción de significados.

**Desafío:** corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

En relación a esto Werther y Davis (citados por Gómez, 2008), opinan que “el primer desafío que enfrentan las organizaciones es lograr su mejoramiento haciéndola más eficaz” (p.125) es decir, lograr la producción de bienes y servicios adecuados, aceptables para la sociedad y hacerla eficiente refiriéndose a que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Además, alegan que un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de los seres humanos, de las organizaciones y del entorno en que existen; de la manera como se encaren los desafíos depende el éxito de quien debe enfrentarlos.

**Compromisos:** el sentimiento de que no pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Explicando el término de identidad Toro (2009), dice que el sentido de pertenencia es el “grado de equidad percibida de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y de responsabilidad en relación con los objetivos y programas” (Pág. 61)

Esto se fundamenta, el principio que afirma que la conducta motivada en una persona es el producto de la interacción entre sus condiciones motivacionales internas, externas y del escenario del ambiente organizacional. El sentido de pertenencia se corresponde a las necesidades que siguen a la escala de seguridad, ya que el saberse perteneciente a un grupo, el sentirse integrado a una organización, es motivador para identificarse.

Todo ello conduce a fortalecer el clima organizacional, dado a que si los procesos que caracterizan sus acciones son reconocidos por los miembros de la institución, se tendrá como resultado un desempeño laboral satisfactorio, que por ende incidirá en la imagen de la misma, pues se cumplirán los objetivos y metas en el tiempo previsto por la gerencia y su equipo.

**Comportamiento del trabajador:** Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. En este contexto, Scott y Jaffe (2008), expresan que “para ganar efectividad, motivación y productividad entre su personal, hay que cederle poder y control” (p.3).

Bajo esta concepción manifiestan que la organización tradicional es en forma de pirámide mientras que la nueva organización con empowerment (responsabilidad) puede semejarse a un círculo o una red, siendo el capital humano el recurso más importante en el lugar de trabajo, incrementándose la competitividad, la cual ni depende de la nueva tecnología sino de la dedicación, del resultado de la creatividad, de la calidad del compromiso y de la competencia de las fuerzas de trabajo de los empleados en las organizaciones.

**Cooperación:** es el sentimiento de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Al igual Brunet (ob.cit), señala que este se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

### **Bases legales**

Según, Ramírez (2007), las bases legales son “el conjunto de normativas jurídicas útiles para sustentar la investigación, comprende el instrumento jurídico, que es el documento o normativa que contiene el artículo relacionado con el contenido de la investigación, que es el ordenamiento jurídico” (p.49).

En este apartado se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema de la investigación; para ello, se consultaron: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

- **Artículo N°105:** Establece que “la ley determinara las profesiones que requieran título y las condiciones que deban cumplirse para ejercerlas, incluyendo la colegiación”.
- **Artículo N° 135:** Determina que quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicios a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.

### **Contraloría General de la República**

- **Artículo 2.** La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la

vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

- **Artículo 3.** La Contraloría General de la República en el ejercicio de sus funciones no está subordinada a ningún otro órgano del Poder Público. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa e igualmente de la potestad para dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia.
- **Artículo 8.** Las funciones que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las Leyes atribuyen a la Contraloría General de la República y a los demás órganos del Sistema Nacional de Control Fiscal deben ser ejercidas con objetividad e imparcialidad.
- **Artículo 10.** La Contraloría General de la República actuará bajo la dirección y responsabilidad del Contralor General de la República, quien será designado de conformidad con lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica del Poder Ciudadano.
- **Artículo 11.** Para ser designado Contralor o Contralora General de la República se requiere ser venezolano o venezolana por nacimiento y sin otra nacionalidad, mayor de treinta años, de estado seglar, tener un mínimo de quince (15) años de graduado en alguna de las siguientes profesiones: Derecho, Economía, Contaduría Pública, Administración Comercial o Ciencias Fiscales, y poseer experiencia no menor de diez (10) años en el ejercicio de cargos directivos en los órganos de control fiscal del sector público.

**Cuadro N°1. Operacionalización de Variable**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ítems
<b>Estrategias Gerenciales</b>	Deben ser vistas como la base especializada de operación por lo tanto no debe ser improvisado si no planificado con los recursos humanos que se cuenta y con sus conocimientos de calidad y un trato cálido pueda mejorar el proceso que debe seguir para que la enseñanza sea perennemente exitosa. Agudelo (2019)	Es una herramienta con la cual una empresa puede enfrentar los múltiples desafíos simbolizados en su entorno; así como alcanzar altos niveles de desarrollo y fortalecimiento en los procesos vinculados a su gestión empresarial. Arguello y Morón, (2022).	<b>Gestión de talento humano</b>	Flexibilidad Coordinación Continuidad Proactividad Dominio	1 2 3 4 5
			<b>Competencias</b>	Conocimientos Habilidades Actitud Destreza	6 7 8 9
			<b>Administrativas</b>	Planeación Organización Dirección Control	10 11 12 13
<b>Clima Organizacional</b>	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Dessler (2007)	<b>Es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento. Arguello y Yukeisy (2022).</b>	<b>Formación organizacional</b>	Relaciones interpersonales Desafíos Compromisos Comportamiento Cooperación	14 15 16 17 18

**Fuente:** Arguello y Morón (2023)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología de un proyecto de investigación está constituida por todas aquellas técnicas y procedimiento que se utilizan para llevarla a cabo. El fin esencial del marco metodológico es precisar, a través de un lenguaje claro y sencillo tomando en cuenta el tipo y diseño, unidad de análisis, las técnicas e instrumentos para la recolección de información y el procedimiento utilizado para la presentación y análisis de resultados.

#### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio está enmarcado en un paradigma cuantitativo, fundamentado en la recolección y el análisis de los datos. Al respecto Hurtado y Toro (2008), dicen que:

La investigación Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos"(p.234).

En tal sentido, la autora diagnóstico los datos proporcionados en el estudio, luego los describió, y finalmente obtendrá resultados reales de una manera objetiva.

#### **Tipo de investigación**

La investigación corresponde a una investigación descriptiva. Así, el estudio descriptivo según Méndez (2001), "identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la

asociación entre variables de investigación" (p.137). Desde este contexto, se puede señalar que la investigación descriptiva ya que permitirá proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo. De tal manera, que desde su experiencia y perspectiva se pueda contrastar los planteamientos teóricos del estudio.

### **Diseño de la investigación**

De acuerdo con Arias (2006), "El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado" (p.26). Con base a este argumento, se tiene previsto recabar la información en el contexto habitual donde ésta se genera, por lo que se seleccionará el diseño de campo no experimental, la cual, según Hernández; Fernández y Baptista (2006), se realizan sin manipular variables intencionalmente, se observa al fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural para después analizarlos; es más cercano a la realidad estudiada, posee un control menos riguroso que la experimental.

Atendiendo a las definiciones expuestas, el presente estudio se desarrolló mediante una indagación de campo, porque la estrategia a utilizar se basa en técnicas que permitió recolectar los datos en forma directa de la realidad donde se presentaron, en este caso, en la Contraloría del municipio JVCE estado Trujillo, aceptando la información obtenida y no manipulando la misma.

### **Modalidad de la Investigación**

De acuerdo a las características del problema y en función de los objetivos planteados, puede decirse que el diseño de la presente investigación es un proyecto factible. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2013), establece que:

Consiste en tres etapas: a) Diagnóstico, b) factibilidad, c) diseño de la propuesta; está a su vez comprende, planteamiento y fundamentación teórica, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y la evaluación, tanto del proceso como de los resultados. (p. 16).

En atención al problema determinado referido a proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo, y considerando los objetivos propuestos para el estudio se establece la necesidad de incorporar el tipo de investigación está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible.

Es importante señalar que dentro de la modalidad de Proyecto Factible se desarrollan tres (03) fases que a continuación se describen:

**Fase I. Diagnóstica:** En ella se determinaron las necesidades existentes y su relación con la problemática detectada a fin de delimitar las causas y consecuencias que la originan.

**Fase II. Factibilidad de la Propuesta:** Mediante el presente estudio se busca estipular la factibilidad de proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo, cuya finalidad es dinamizar la interacción efectiva entre el trabajador el clima organizacional.

**Fase III. Diseño de la Propuesta:** Con el presente estudio se elaborará una propuesta para dar solución.

## **Población**

La presente investigación se enmarcará dentro de una población o universo de finito. En efecto, para Arias (2006), “La población es un conjunto finito o

infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivos las conclusiones de la investigación" (p.81). Asimismo, la población estará constituida por un conjunto de elementos, personas, cosas en las que tiene una serie de características que forman parte del contexto donde se quiere investigar. Según, Hurtado (2000), la población es "el conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información" (p.152). Para efecto, de esta investigación la población está comprendida por 8 trabajadores de la contraloría.

### **Muestra**

Frente a este escenario, según Arias (2006), se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p.81). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Partiendo de ello, Tamayo (2004), argumenta que la muestra intencional, el investigador selecciona elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población para poder investigar cuales son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. De acuerdo con Hernández; Fernández y Baptista (2006), señala que la muestra intencional consiste en seleccionar los elementos de la muestra entre lo que están más disponibles o que resulten más convenientes para el investigador.

A lo expuesto anteriormente, en el caso de este estudio, la muestra es de tipo intencional conformada por la totalidad de la población ya que la misma depende en toma de decisiones por parte de la Contraloría del municipio JVCE estado Trujillo, en donde se decide que dicha muestra está conformada por

aquellas que, dada a la problemática planteada, ha considerado de prioridad la vinculación directa en su formación gerencial.

### **Técnicas e instrumento de recolección de datos**

De acuerdo con Arias (2006), expone que “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111). Bajo esta conceptualización, las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación. En efecto, el autor manifiesta que son ejemplos de técnicas la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, el análisis de contenido, entre otros.

#### **Instrumento**

Según, Ramírez (2007), define el instrumento de recolección de datos como un “dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p.137); es decir, son los medios materiales que se realizan para recoger y almacenar la información. Como instrumento de esta técnica se realizó el cuestionario para esta investigación.

En la presente investigación, para efectos de recopilar información acerca de las estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo. Se realizó un cuestionario Policotómico tipo numérico con 3 alternativas de respuestas “Siempre, A veces y Nunca”.

#### **Validez del instrumento**

Según, Méndez (2001:196), la validez consiste en “el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establece la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide”. Para Hernández; Fernández y Baptista (2006), definen la validez del instrumento al

grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Para determinar la validez del instrumento se sometió al juicio de tres expertos, entre ellos una metodóloga, la Msc. En Investigación y Educación Yaris Maikelyn Rodríguez, una Lcda. En Contaduría Pública, la Lcda. Daisy Gisela Alviarez y una Lcda. en Educación mención Castellano y Literatura, la Lcda. Estefanía Salas, quienes determinaron la correlación entre los fundamentos teóricos plasmados y luego ante el juicio y sus recomendaciones se realizaron las correcciones y modificaciones sugeridas al instrumento.

### **Confiabilidad**

Esta se refiere, de acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2006), al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. Para llevar a efecto se hizo una prueba piloto a tres profesionales de otra contraloría que presentaron características similares, pero no pertenecen a la población abordada, el cálculo de la confiabilidad se realizó utilizando la formula Alpha de Cronbach, sugerida por Ruiz (2002), para los instrumentos de policotómico. A continuación, se especifica el proceso.

Formula

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \cdot \frac{S_{t^2} - \sum S_{i^2}}{S_{t^2}}$$

Dónde:

K: El número de ítems

$S_{i^2}$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$S_{t^2}$ : Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

## Despejamos

Alpha de Crombach

$$\alpha: \frac{K}{K-1} = \left( 1 \cdot \frac{\sum S_2}{S_2 t} \right) \quad \text{SUSTITUYENDO} \quad \alpha: \frac{18}{18-1} \left( 1 \cdot \frac{12.3}{15,3} \right)$$

$$\alpha: \frac{18}{17} \left( 1 \cdot 0,71 \right)$$

$$\alpha: 1,05 \times 0,74 =$$

$$\alpha: 0,74$$

**Cuadro 2:** Escala y Categoría de la Confiabilidad

ESCALA	CATEGORÍA
0 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta.
0.81 a 1.00	Muy alta

**Fuente:** Ruiz (2012)

## Presentación de los resultados

Según, Balestrini (2006), la información recopilada puede ser presentada de manera organizada a través de varias formas: la presentación escrita y la representación gráfica. Por lo tanto, después de aplicar el cuestionario tipo numérico, se realizó un análisis de los datos obtenidos aplicando un tratamiento estadístico descriptivo de alternativa, frecuencia y porcentaje, representados por medio de tablas y gráfico de barra los cuales permitieron observar de manera clara cada una de las respuestas a los ítems realizados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo a Balestrini (2002), el análisis e interpretación de los datos permite especificar y expresar los aspectos del problema en correspondencia con las variables establecidas en la investigación, a fin de determinar su significación, realizar inferencias de las relaciones estudiadas y establecer las conclusiones pertinentes. También reflejan la consecución de los objetivos de la investigación planteados en el estudio. La estructura de este capítulo comprende: presentación, descripción e interpretación de los resultados.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se contrastó las opiniones de los involucrados en la investigación, con el fin de validar los resultados obtenidos. Para el análisis e interpretación de los resultados, fueron agrupados en tablas y analizados utilizando elementos de estadística descriptiva. Los resultados se presentarán en gráficos y a cada uno se le hizo el análisis respectivo, para luego generar conclusiones y recomendaciones de la investigación con el fin de proponer estrategias gerenciales que promueva el clima organizacional para el desempeño eficiente y eficaz en los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías, estado Trujillo.

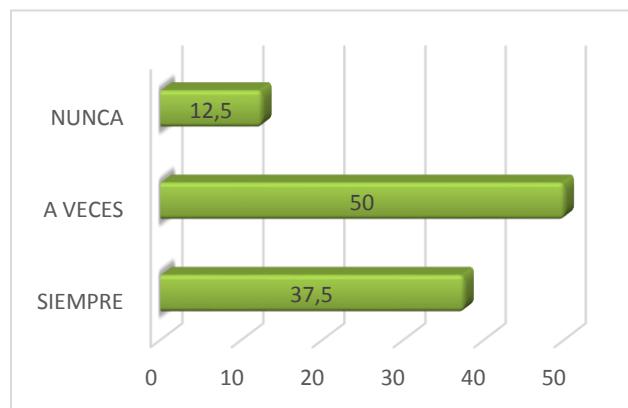
**Distribución de los resultados de la Dimensión: Gestión de talento humano.**

**Tabla N° 1: Flexibilidad**

Nº	Denominación	Alternativas						Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
1	¿Influye la flexibilidad en el incumplimiento de las tareas laborales dentro de la organización?	3	37,50	4	50	1	12,50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N°1: Flexibilidad**



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Análisis del indicador**

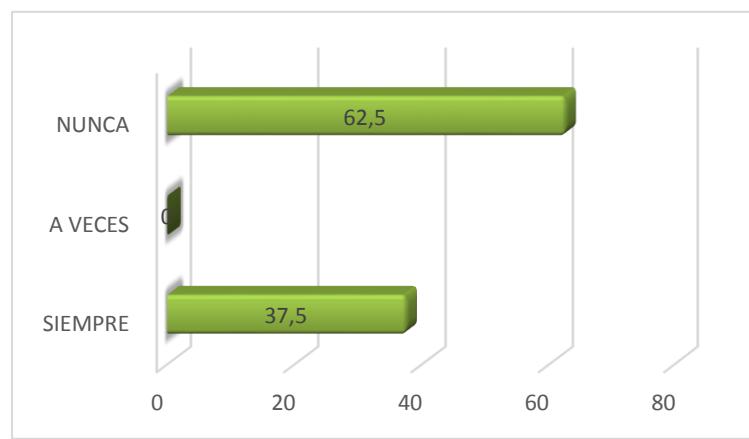
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 1 ver (Tabla 1), se evidencia que los encuestados respondieron con un 50% que a veces influye la flexibilidad en el incumplimiento de las tareas laborales dentro de la organización, mientras el 37,5% siempre y el 12,50% nunca. Lo que deja en manifiesto que tienen presente la flexibilidad en el cumplimiento de sus tareas. Al respecto, Duran, Crissien, Virviescas y García (2017) manifiestan que la flexibilidad Este principio es indispensable, debido, a que las situaciones en las que se encuentra la empresa, no siempre son favorables ya que las estrategias son cambiantes, dado esto, la empresa se debe de adaptar a los cambios que circulan en su entorno sin antes de contar con los recursos necesarios.

**Tabla N° 2:** Coordinación

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
2	¿Promueve la coordinación de trabajo, recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en un periodo determinado?	3	37,50	0	0	5	62,50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N°2:** Coordinación



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

### **Análisis del indicador**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 2 ver (Tabla 2), se evidencia que los encuestados respondieron con un 62,50% que nunca promueven la coordinación de trabajo, recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en un periodo determinado, mientras que el 37,50% siempre. Lo que deja en manifiesto que la mayoría de los encuestados nunca promueven la coordinación del trabajo lo es perjudicial y no coincide con los postulados teóricos

Según, Duran, Crissien, Virviescas y García (2017) la coordinación alcanza los objetivos planteadas por la alta gerencia, es necesario que en la empresa se fomente las relaciones humanas integrales y solidarias. En este sentido, la empresa debe de contar con el principio de integración, organización y secuencia con respecto a las estrategias, acciones, recurso y tiempos, es decir, una acción debe de ser creada en perfecta coordinación con el recurso que se utilizará para alcanzarla y el tiempo que este tome.

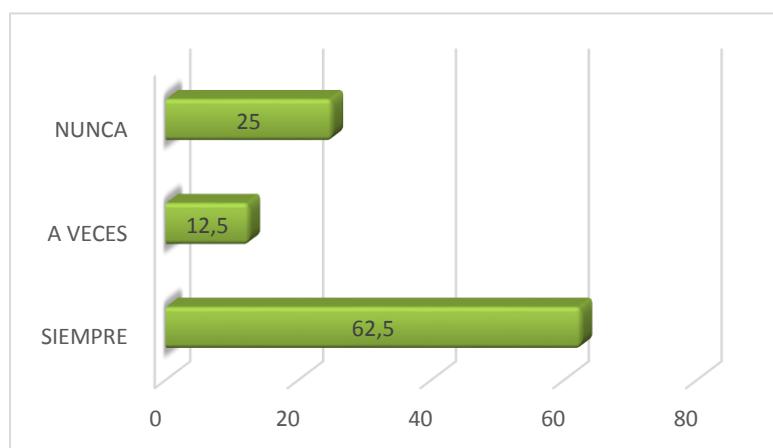
**Tabla N° 3:** Continuidad

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES			NUNCA		
		F	%	F	%		F		

3	¿Evalúa la continuidad de las actividades propuestas con la finalidad de lograr las metas planificadas en la organización?	5	62,50	1	12,50	2	25	8
---	--	---	-------	---	-------	---	----	---

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N°3: Continuidad**



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

### Análisis del indicador

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 3 ver (Tabla 3), se evidencia que los encuestados respondieron que el 62,50% siempre evalúa la continuidad de las actividades propuestas con la finalidad de lograr las metas planificadas en la organización, el 25% de los encuestados nunca y el 12,50% a veces. Siendo beneficioso al coincidir con los postulados de Duran, Crissien, Virviescas y García (2017) que para desarrollar las actividades, debe haber continuidad, es decir una actividad es consecuente de la otra. De igual manera,

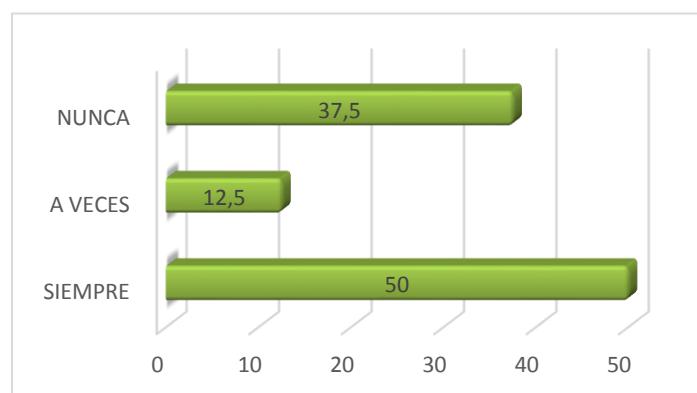
las estrategias deben ser los resultados de otras, para empezar una nueva debe de terminar la otra. Las metas trazadas no deben ser perdidas, porque conlleva al rechazo de cambio, por tanto, una estrategia debe ser continua y a la vez coherente.

**Tabla N° 4:** Proactividad

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
4	¿Estimula la Proactividad para fortalecer el clima organizacional dentro de la corporación?	4	50	1	12,50	3	37,50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 4:** Continuidad



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

### Análisis del indicador

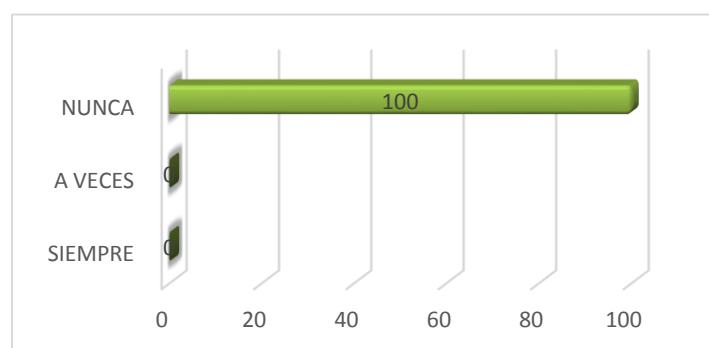
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 4 ver (Tabla 4), se evidencia que los encuestados respondieron con un 50% que siempre estimulan la proactividad para fortalecer el clima organizacional dentro de la corporación, un 37,50% nunca y con un 12,50% nunca. Este principio caracteriza a los trabajadores que están comprometidos con la empresa, es decir, incluye los rasgos personales como es la responsabilidad, las ganas que ponen en la realización de trabajo, puntualidad y desempeño, capacidad de inducir a los trabajadores al cumplimiento al interés común.

**Tabla N° 5: Dominio**

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
5	¿Utilizan dentro de la organización un instrumento para evaluar el dominio de las destrezas de cada empleado en el desempeño de sus funciones?	0	0	0	0	8	100	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 5: Dominio**



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

#### Análisis del indicador

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 5 ver (Tabla 5), se evidencia que los encuestados respondieron con un 100% que nunca utilizan dentro de la organización un instrumento para evaluar el dominio de las destrezas de cada empleado en el desempeño de sus funciones, siendo perjudicial al no coincidir con los postulados teóricos de Duran, Crissien, Virviescas y García (2017) que el gerente de hoy debe poseer características del dominio y pensamiento sistemático para que de esta manera se logre el trabajo en equipo, dominio personal y visión compartida logrando proponer transformación para tomar decisiones asertivas.

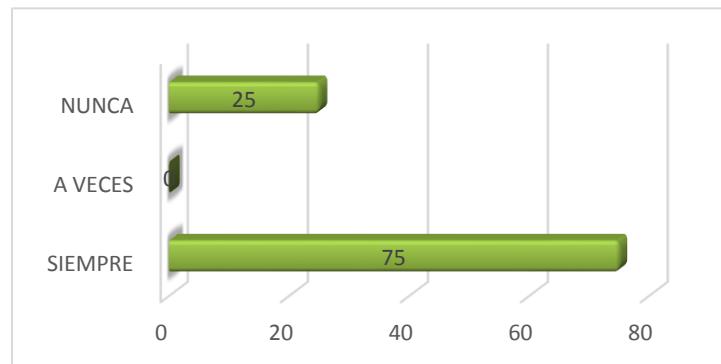
#### **Distribución de los resultados de la Dimensión: Competencias**

**Tabla N° 6:** Conocimientos

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
6	¿Le capacitan acerca de los conocimientos que requiere para desarrollar sus labores con eficiencia y eficacia?	6	75	0	0	2	25	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 6: Dominio**



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

## Análisis del indicador

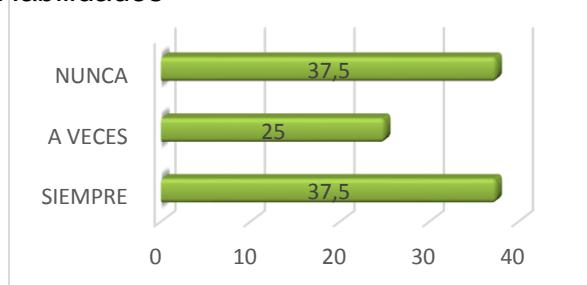
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 6 ver (Tabla 6), se evidencia que los encuestados respondieron que el 75% siempre le capacitan acerca de los conocimientos que requiere para desarrollar sus labores con eficiencia y eficacia, mientras el 25% nunca. Lo que deja en manifiesto los postulaados de Leboyer (2003), resalta que la noción de competencia se ha puesto en literatura en los temas de gestión empresarial y muy específicamente los gestores de recursos humanos, los cuales las relacionan con ciertos conocimientos y aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere.

**Tabla N° 7:** Habilidades

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
7	¿Utiliza sus habilidades gerenciales para promover la empatía dentro del clima organizacional de la empresa?	3	37,50	2	25	3	37,50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 7:** Habilidades



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

## Análisis del indicador

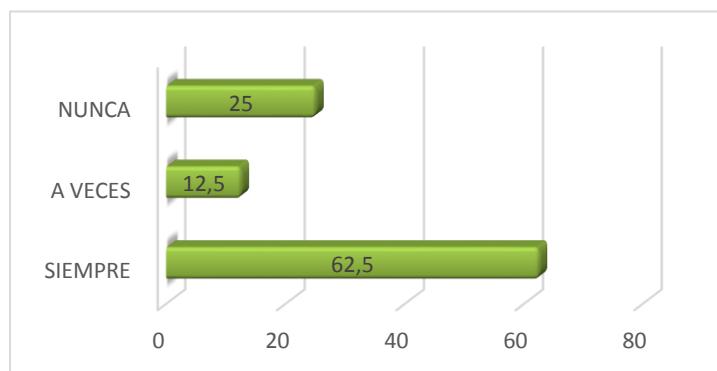
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 7 ver (Tabla 7), se evidencia que los encuestados respondieron con un 37,50% siempre utiliza sus habilidades gerenciales para promover la empatía dentro del clima organizacional de la empresa, un 37,50% nunca y el 25% a veces. Lo que se infiere que el personal no maneja a cabalidad las competencias gerenciales que le compete.

**Tabla N° 8:** Actitud

Nº	Denominación					Alternativas		
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
		F	%	F	%	F	%	
8	¿Estimula una actitud positiva en el personal para generar un ambiente agradable en la organización?	5	62,50	1	12,50	2	25	8

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 8:** Actitud



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

## Análisis del indicador

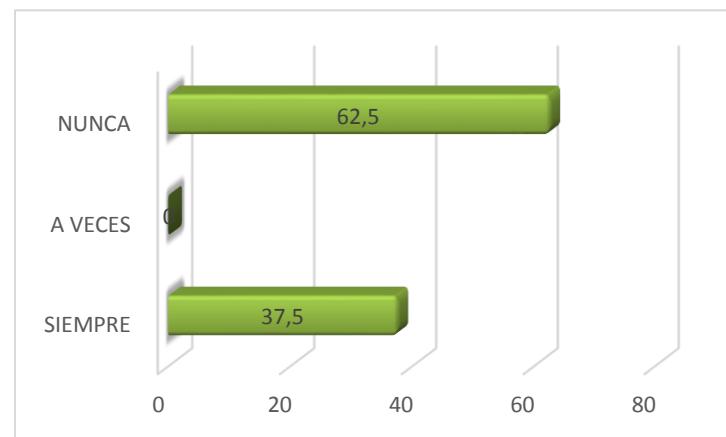
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 8 ver (Tabla 8), se evidencia que los encuestados respondieron con un 62,50% que siempre estimula una actitud positiva en el personal para generar un ambiente agradable en la organización, un 25% nunca y un 12,50% a veces. Se deduce, mantienen una actitud favorable para la contraloría.

**Tabla N° 9:** Destreza

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
9	¿Son reconocidas las destrezas del personal en el cumplimiento de sus funciones?	3	37,50	0	0	5	62,50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 9:** Destreza



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

#### Análisis del indicador

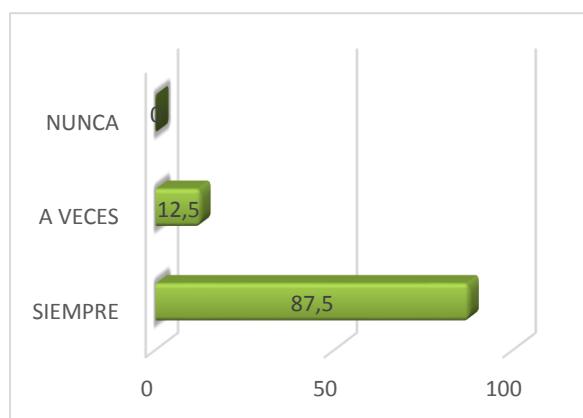
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 9 ver (Tabla 9), se evidencia que los encuestados respondieron con un 62,50 que nunca son reconocidas las destrezas del personal en el cumplimiento de sus funciones, mientras un 37,50% siempre. Se infiere que debe ser reconocido las destrezas del personal en el desenvolvimiento de sus funciones que se le asignan, motivándolos a desarrollar las competencias de sus acciones.

**Tabla N° 10:** Planeación

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
10	¿Implementa la planificación como un principio fundamental en el logro de los objetivos de la organización?	3	37,50	0	0	5	62,50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 10:** Planeación



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

## Análisis del indicador

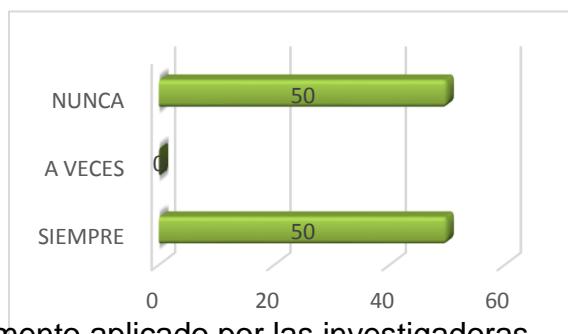
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 10 ver (Tabla 10), se evidencia que los encuestados respondieron que un 87,50% siempre implementa la planificación como un principio fundamental en el logro de los objetivos de la organización, mientras el 12,50% a veces. Se deduce que la planeación establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas es la función principal del planeamiento, además de diseñar las actividades y procesos a seguir para la consecución de dichas metas e identificar las personas encargadas que emprenderán las acciones correspondientes.

**Tabla N° 11:** Organización

Nº	Denominación	Alternativas						Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
11	¿Implementa la organización como un elemento característico de los gerentes altamente eficientes?	4	50	0	0	4	50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 11:** Organización



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

## Análisis del indicador

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 10 ver (Tabla 10), se evidencia que los encuestados respondieron con un 50% que siempre y nunca implementa la organización como un elemento característico de los gerentes altamente eficientes, por lo que se sugiere implementar líneas de acción estratégica con el fin de que la contraloría cuente con los métodos para que las actividades se desempeñen correctamente, evita la lentitud, reduce costos y duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades, y ayuda a utilizar mejor los medios y recursos.

**Tabla N° 12:** Dirección

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
12	¿Se fundamenta dentro de esta contraloría la dirección del personal con propósitos específicos de alcanzar los objetivos de los proyectos planteados?	7	87,50	1	12,50	0	0	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 12:** Dirección



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

### Análisis del indicador

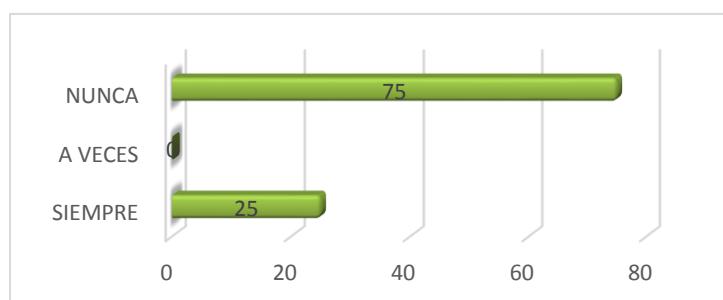
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 12 ver (Tabla 12), se evidencia que los encuestados respondieron con el 87,50% que siempre se fundamenta dentro de esta contraloría la dirección del personal con propósitos específicos de alcanzar los objetivos de los proyectos planteados, mientras que un 12,50% a veces. Se infiere que la dirección es parte fundamental para la gerencia, inspirando a su personal al proponerle objetivos desafiantes, reconocer sus logros y abrir espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.

**Tabla N° 13:** Control

Nº	Denominación					Alternativas		
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
		F	%	F	%	F	%	
13	¿Utiliza la organización un mecanismo de control para optimizar su ambiente laboral?	2	25	0	0	6	75	8

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 13:** Control



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

### Análisis del indicador

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 13 ver (Tabla 13), se evidencia que los encuestados respondieron que con un 75% nunca utiliza la organización un mecanismo de control para optimizar su ambiente laboral, mientras que el 25% siempre. Se deduce que el personal debe utilizar esta estrategia el cual representa una etapa fundamental del proceso administrativo, la que le da cierre al ciclo y lo renueva, su implementación permite apreciar qué va bien y qué no a partir de lo cual se generan acciones, tanto correctivas como preventivas, sobre los elementos planificados originalmente.

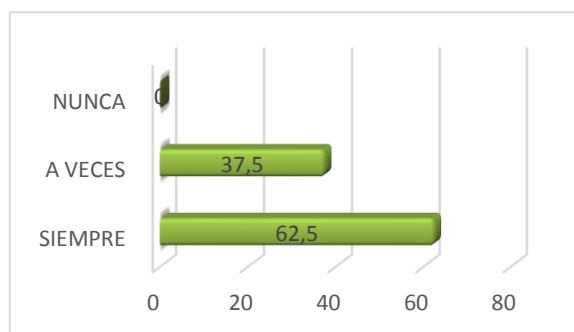
#### **Distribución de los resultados de la Dimensión: Formación Organizacional**

**Tabla N° 14:** Relaciones interpersonales

Nº	Denominación					Alternativas		
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
		F	%	F	%	F	%	
14	¿Se establecen las relaciones interpersonales en la organización basadas en el respeto y la escucha empática?	5	62,50	3	37,50	0	0	8

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 14:** Relaciones interpersonales



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

### Análisis del indicador

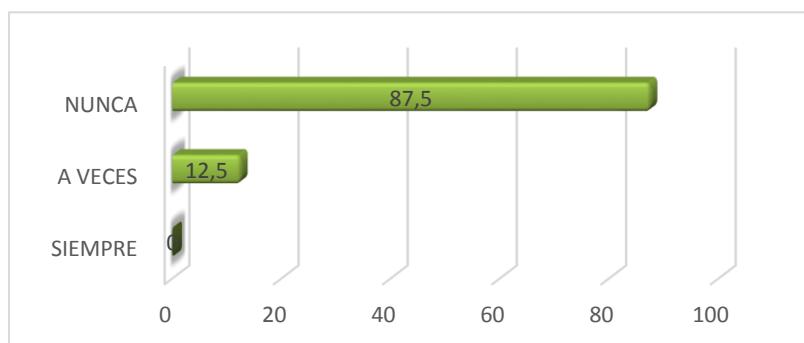
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 14 ver (Tabla 14), se evidencia que los encuestados respondieron con un 62,50% que siempre se establecen las relaciones interpersonales en la organización basadas en el respeto y la escucha empática, mientras que el 37,50% a veces. Se infiere que deben mantener esta formación organizacional mostrando respeto por los demás. Esto no significa que tengas que estar de acuerdo con todo lo que digan o hacer lo que quieran hacer. Sin embargo, sí significa que debes demostrar que valoras sus sentimientos, opiniones, tiempo e intereses.

**Tabla N° 15:** Desafíos

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
15	¿Se plantean dentro de la organización desafíos laborales fundamentados en el trabajo en equipo?	0	0	1	12,50	7	87,50	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 15:** Desafíos



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

### Análisis del indicador

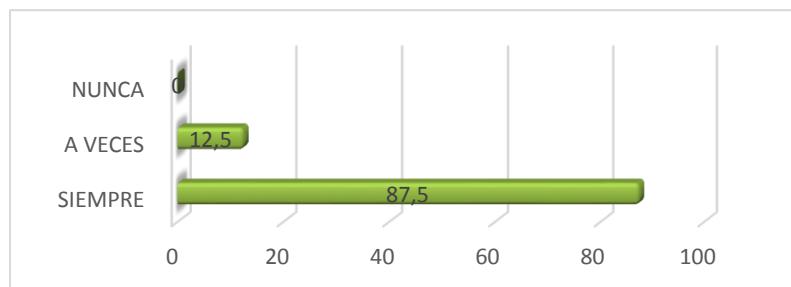
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 15 ver (Tabla 15), se evidencia que los encuestados respondieron con un 87,50% nunca. Se plantean dentro de la organización desafíos laborales fundamentados en el trabajo en equipo, mientras que el 12,50% a veces. Se deduce que el personal debe plantarse desafíos cuando son tomados de manera positiva, vistos como retos de superación permiten que en temas empresariales se forje un plan a futuro una meta que permitirá el crecimiento del negocio ya que con antelación se premeditó la planificación.

**Tabla N° 16:** Compromisos

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
16	¿Asume el equipo laboral compromisos para lograr metas a corto plazo?	7	87,50	1	12,50	0	0	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 16:** Compromisos



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

#### Análisis del indicador

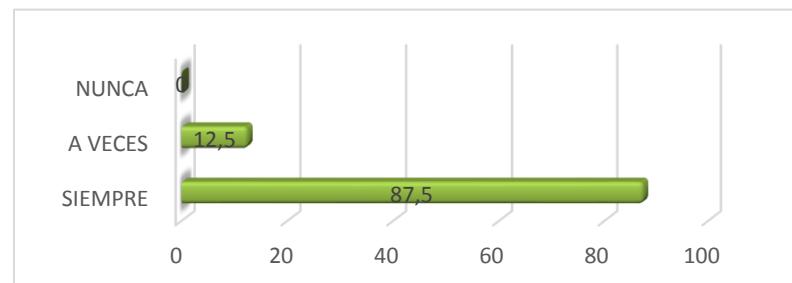
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 16 ver (Tabla 16), se evidencia que los encuestados respondieron con un 87,50% siempre asume el equipo laboral compromisos para lograr metas a corto plazo, mientras el 12,50% a veces. Se puede inferir que deben mantener el compromiso de con la contraloría repercute en las áreas críticas de una organización, desde el rendimiento hasta la productividad, pasando por la retención y la reputación.

**Tabla N° 17:** Comportamiento

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
17	¿Orienta el comportamiento gerencial en la consolidación de equipos laborales basados en la sinergia?	7	87,50	1	12,50	0	0	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 17:** Comportamiento



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

#### Análisis del indicador

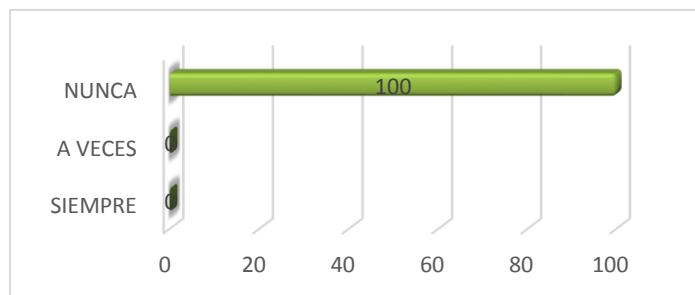
De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 17 ver (Tabla 17), se evidencia que los encuestados respondieron con un 87,50% siempre orienta el comportamiento gerencial en la consolidación de equipos laborales basados en la sinergia, mientras que el 12,50% a veces. Se infiere que los empleados deben mantener ese comportamiento estudiando cómo se comportan los miembros de una organización y cuáles son las consecuencias de estas conductas sobre la organización.

**Tabla N° 18:** Cooperación

Nº	Denominación					Alternativas		Participantes	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		F	%	F	%	F	%		
18	¿Implementa la cooperación en el personal para alcanzar metas colectivas?	0	0	0	0	8	100	8	

**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

**Gráfico N° 18:** Cooperación



**Fuente:** Instrumento aplicado por las investigadoras

#### Análisis del indicador

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 18 ver (Tabla 18), se evidencia que los encuestados respondieron con el 100% que nunca Implementa la cooperación en el personal para alcanzar metas colectivas, lo cual deben mantener esta formación organizacional creando alianza entre dos o más empresas cuya finalidad es la generación de sinergias. Por tanto, las empresas cooperantes colaboran entre ellas para maximizar su competitividad y fomentar la innovación.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

Implementar a la gerencia líneas de acción estratégicas que permita mejorar el clima organizacional

#### **Presentación de la propuesta**

Las líneas estratégicas son agrupaciones de objetivos estratégicos o combinaciones verticales de objetivos. Consisten básicamente en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica. Es muy importante tener en cuenta que una línea estratégica puede contener objetivos estratégicos de distintas perspectivas, es decir, no necesariamente las líneas estratégicas deben corresponder a una perspectiva en particular, al contrario, lo ideal, es que una línea estratégica contenga distintos objetivos alineados con distintas perspectivas de modo que un objetivo.

Desde este contexto, se presenta a la gerencia líneas de acción estratégicas que permita mejorar el clima organizacional en la Contraloría del municipio Juan Vicente campo Elías. En éste sentido, la capacidad de poner en práctica estas líneas, depende no solo del buen diseño y estructuración, sino también del compromiso por parte de los sujetos de estudio y en el caso particular de los trabajadores, por esta razón se hace necesario abordar la problemática de forma conjunta, para de esta manera garantizar la eficacia de lo planteado. Al respecto, también será fundamental tener claro que ninguna línea estratégica debe tener mayor peso o importancia que otra.

### **Justificación de la propuesta**

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, todo lo que nos rodea. Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen tareas minuciosas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar su nivel de vida y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las organizaciones, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar el personal, dejan de considerar factores como las relaciones interpersonales, desafíos, compromisos, comportamiento y cooperación los cuales se ponen de manifiesto en la labor efectuada por los empleados, y son factores claves de éxito para las organizaciones.

Ante el diagnóstico realizado en esta investigación se evidenció un clima organizacional inestable, que puede estar ocasionando problemas en el desempeño laboral de los trabajadores y que puede repercutir en la gestión administrativa, donde se debe incorporar líneas de acción estratégicas para que sean analizadas y tomadas en cuenta en el desarrollo de una gestión que

conlleve al logro de los objetivos de la organización, en un ambiente de trabajo armonioso y dinámico.

### **Fundamentación de la propuesta**

La temática de la presente investigación, se fundamenta hacia el cambio organizacional demandado por la contraloría, por ello se presenta a continuación la interrelación sistémica de cada uno de estos elementos, que puede apreciarse que cada uno de los aspectos señalados compone las estrategias gerenciales sobre la que presenta esta propuesta con miras a integrar a todos los trabajadores. El otro aspecto a considerar es el clima organizacional donde Sánchez; Díaz y García (2016) señalan que:

El clima organizacional, constituye el ambiente de trabajo en el que se desarrollan los individuos integrantes de una organización; diversos estudios han comprobado que contribuye a la satisfacción del capital humano, y con ello, al logro de objetivos y metas, dando lugar a que los responsables de su gestión, presten más atención a las personas, no solo como individuos, sino también como integrantes de grupos sociales cuyos objetivos deben ser tomados en cuenta para la mejora organizacional. Es por ello, que llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, puede generar información relevante que permita orientar los procesos e interacciones presentes en el elemento humano relacionados con los objetivos de la entidad. (p.228)

En este aspecto, se puede asumir que algunas estrategias gerenciales puede lograr el éxito de la organización, en la medida de que el gerente de manera colaborativa y participativa pueda diagnosticar el clima organizacional en la institución para que el mismo sea apropiado para el logro de los objetivos, tal como lo infiere Sánchez; Díaz y García (2016):

En la medida en que se desarrolle un ambiente agradable para los colaboradores de una organización, estarán presentes elementos como la motivación, la identidad organizacional, un buen liderazgo y una efectiva comunicación. Así mismo, con ello, puede esperarse que el comportamiento de los individuos favorezca la eficiencia de las funciones y tareas que desempeñan, coadyuvando a la generación de la calidad en cada actividad, producto o servicio que se realice. (p.227)

La intención es lograr que cada uno de los trabajadores de la Contraloría del municipio Juan Vicente Campo Elías estado Trujillo, se considere como gerentes, encargados del desempeño eficiente y eficaz de la organización, donde todos se sientan responsables de manejar sus propios asuntos; y la estructura dependa de un sistema más informal que formal de control.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General**

Implementar a la gerencia líneas de acción estratégicas que permita mejorar el clima organizacional

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Proporcionar a la gerencia objetivos estratégicos para mejorar el clima organizacional.
- ✓ Plantear a los trabajadores actividades de gestión que le permita mejorar el clima organizacional.
- ✓ Evaluar por medio de los indicadores de medición las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional.

### **Estructura de la propuesta**

**I PARTE: Elaboración:** Realizar la Matriz FODA de acuerdo al diagnóstico de las investigadoras.

**II PARTE: Presentación:** Mostrar a la gerencia líneas de acción estratégicas que permita mejorar el clima organizacional.

**III PARTE: Evaluación:** Dar a conocer los indicadores de medición para fortalecer el clima organizacional.

*Implementar a la gerencia líneas de acción  
estratégicas que permita mejorar el clima  
organizacional*

**I PARTE: Elaboración:** Realizar la Matriz FODA de acuerdo al diagnóstico de las investigadoras.

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Personal capacitado. Disposición al cambio. Lineamientos y normativas a nivel central. Departamentos actos para la jornada laboral.</p>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajadores desmotivados por el pago</li> <li>Altos niveles de inflación</li> <li>Recorte de las partidas presupuestaria</li> <li>Poca supervisión por parte de la Contraloría del estado.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad para innovar y ser creativo.</li> <li>El personal se pueden adaptar los perfiles del cargo a la realidad de la Contraloría.</li> <li>Presta un servicio de calidad a la Alcaldía.</li> <li>Articula con las demás empresas que pertenece a la Alcaldía para llevar un buen control interno y aplicación de las normas.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <p>Programación de reuniones de trabajo con los miembros de la Contraloría y directores de la Alcaldía, aprovechando la disponibilidad de salón de reuniones y demás equipos tecnológicos, a los fines de mantener al personal informado y comprometido con las actividades de la organización, fortaleciendo su lealtad y consolidar de esta manera la imagen. Mantener la comunicación informal y formal con todos los entes de supervisión.</p>	<p><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p> <p>Promover el clima de trabajo, en razón de mejorar la lealtad del trabajador y evitar la desmotivación. Ser creativo en su jornada para poder supervisar los entes que le pertenece a la Alcaldía.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del personal capacitado y calificado.</li> <li>Aumento de retraso de los trámites de los departamentos de</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer incentivos a través del reconocimiento y logros de objetivos.</li> <li>Programar a todos los miembros de la organización cursos de capacitación en las áreas de dirección empresarial liderazgo,</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear enlaces con la Alcaldía para tener un transporte cuando sea necesario.</li> <li>Promover un sistema de información y comunicación fluida, eficiente,</li> </ul>

<p>Contabilidad, Auditoría y Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de aplicación de las políticas, en el proceso de inspección.</li> <li>• No poseer transporte para la supervisión de las obras y proyectos.</li> </ul>	<p>toma de decisiones, y comunicación efectiva.</p>	<p>eficaz, transparente, amplia y oportuna, logrando motivar a los trabajadores en su jornada laboral.</p>
---	---	--

**Fuente:** Arguello y Morón (2023)

**II PARTE: Presentación:** Mostrar a la gerencia líneas de acción estratégicas que permita mejorar el clima organizacional.

**III PARTE: Evaluación:** Dar a conocer los indicadores de medición para fortalecer el clima organizacional.

**ESTRATEGIA N° 1:** Programación de reuniones de trabajo con los miembros de la Contraloría y la Alcaldía.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICIÓN
Entablar comunicación y establecer las relaciones interpersonales, con los trabajadores de la contraloría mediante la programación de reuniones de trabajo con periodicidad semanal, entre la	<p>-Plantear reuniones frecuentes en las cuales se realice una retroalimentación entre los empleados de la Contraloría y Alcaldía, que les permita lograr cooperación e integración entre los mismos.</p> <p>-Plantear reuniones semanales entre el Contralor y los directores en las cuales se realice una retroalimentación entre ellos, y se emita información oportuna y exacta respecto a los procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contralor</li> <li>• Personal</li> <li>• Departamento</li> <li>• Video Beam</li> <li>• Computadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la comunicación formal e informal.</li> <li>• Mejoramiento de las relaciones interpersonales.</li> <li>• Aumento de la disposición al trabajo.</li> </ul>

<b>Contralora y sus subordinados.</b>	internos de la organización, que permitan el desarrollo óptimo de las actividades.		
---------------------------------------	--	--	--

**Fuente:** Arguello y Morón (2023)

## ESTRATEGIA N° 2: Fortalecer la Gestión de Talento Humano

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICIÓN
<p><b>Fortalecer la gestión de talento humano de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente, coordinado, proactivo y flexible, repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.</b></p>	<p>-Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.</p> <p>-Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contralor</li> <li>• Personal</li> <li>• Departamento</li> <li>• Video Beam</li> <li>• Computadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Cooperación y lealtad con la organización.</li> <li>• Mejoramiento de las relaciones interpersonales.</li> <li>• Imagen cooperativa</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.</li> <li>-Capacitar a los gerentes y líderes departamentales, en liderazgo y trabajo equipo.</li> </ul>	
--	--	--

**Fuente:** Arguello y Morón (2023)

**ESTRATEGIA N° 3:** Programar a todos los miembros de la organización cursos de capacitación en las áreas de dirección empresarial, planeación y control.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICIÓN
<p>Proveer preparación adecuada para el mejoramiento del trabajo e inducción de conocimientos y habilidades gerenciales administrativas.</p>	<p>-Evaluar las necesidades de cada uno de los miembros de la Contraloría, de acuerdo a su perfil profesional y el cargo que desempeñe dentro de la organización.</p> <p>-Establecer programas de inducción para los empleados, pasantes y aprendiz de nuevo ingreso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contralor</li> <li>• Personal</li> <li>• Departamento</li> <li>• Video Beam</li> <li>• Computadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de conocimientos en las áreas funcionales de cada empleado.</li> <li>• Implementación de técnicas para el mejoramiento de los procesos administrativos.</li> <li>• Mejoramiento de la metas, al contar con empleados capacitados.</li> </ul>

<p><b>-implementar modelos basados en competencias que contribuya en la función de los procesos administrativos.</b></p>		
--	--	--

**Fuente:** Arguello y Morón (2023)

## Factibilidad de la propuesta

- ⊕ **Factibilidad técnica:** Se cuenta con los recursos tecnológicos, equipos de computación actualizados y espacio físico para aplicar líneas de acción estratégicas que permita mejorar el clima organizacional.
- ⊕ **Factibilidad financiera:** Está conformada por el apartado de los recursos financieros necesarios para poner en marcha la propuesta siendo la Contraloría un ente público y contado con una partida presupuestaria, se puede considerar la oportunidad de crear una partida, realizando provisiones mensuales para los fines de capacitación, talleres, méritos y adiestramientos del personal; los cuales darán resultados al cierre del ejercicio económico.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

De acuerdo a los objetivos planteados se establecen las siguientes conclusiones: los encuestados nunca promueven la coordinación de trabajo, recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en un periodo determinado, pero siempre estimulan la proactividad para fortalecer el clima organizacional dentro de la corporación. Este principio caracteriza a los trabajadores que están comprometidos con la empresa, es decir, incluye los rasgos personales como es la responsabilidad, las ganas.

Además, siempre utiliza sus habilidades gerenciales para promover la empatía dentro del clima organizacional de la empresa, mientras que nunca son reconocidas las destrezas del personal en el cumplimiento de sus funciones. Concluyendo que debe ser reconocido las destrezas del personal en el desenvolvimiento de sus funciones que se le asignan, motivándolos a desarrollar las competencias de sus acciones.

Asimismo, siempre implementa la planificación como un principio fundamental en el logro de los objetivos de la organización, donde la planeación establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas es la función principal del planeamiento, además de diseñar las actividades y procesos a seguir para la consecución de dichas metas e identificar las personas encargadas que emprenderán las acciones correspondientes.

Aunado a esto, siempre se fundamenta dentro de esta contraloría la dirección del personal con propósitos específicos de alcanzar los objetivos de los proyectos planteados, donde la dirección es parte fundamental para la gerencia, inspirando a su personal al proponerle objetivos desafiantes, reconocer sus logros y abrir espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.

Al respecto, nunca utiliza la organización un mecanismo de control para optimizar su ambiente laboral, por el cual el personal debe utilizar esta estrategia el cual representa una etapa fundamental del proceso administrativo, la que le da cierre al ciclo y lo renueva, su implementación permite apreciar qué va bien y qué no a partir de lo cual se generan acciones, tanto correctivas como preventivas, sobre los elementos planificados originalmente.

Por consiguiente, siempre se establecen las relaciones interpersonales en la organización basadas en el respeto y la escucha empática, por lo cual deben mantener esta formación organizacional mostrando respeto por los demás. Esto no significa que tengas que estar de acuerdo con todo lo que digan o hacer lo que quieran hacer. Sin embargo, sí significa que debes demostrar que valoras sus sentimientos, opiniones, tiempo e intereses. Pero nunca implementa la cooperación en el personal para alcanzar metas colectivas, por lo tanto, deben mantener esta formación organizacional creando alianza entre dos o más empresas cuya finalidad es la generación de sinergias. Por tanto, las empresas cooperantes colaboran entre ellas para maximizar su competitividad y fomentar la innovación.

## **Recomendaciones**

- Planear adecuadamente líneas de acción estratégica en todos los departamentos de la Contraloría, teniendo en cuenta los diferentes componentes que permitan construir un esquema de trabajo alineado, coherente y participativo que atienda todas las necesidades de formación y entrenamiento provenientes de la evaluación del desempeño.
- Que la matriz FODA sea una guía de actuación para el personal.
- Utilizar estrategias de integración y cooperación para mejorar la productividad laboral en esa estructura de trabajo, de modo que esta

herramienta fomente el sentido de corresponsabilidad de todos los empleados para la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la contraloría.

- Estrechar los lazos entre el personal continuamente para conocer sus necesidades y requerimientos que requiere el Clima Organizacional.

## Referencias Bibliográficas

- Abesada, B., & Almuñás, J. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 137-147. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso). [Consulta: 25 de agosto del 2020].
- Agudelo, B. (15 de Diciembre de 2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5383/4692>. [Consulta: 17 de agosto del 2020].
- Alles, M. (2006). Gestión por Competencias. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.
- Armendáriz, M. (2001). Banca pública y mercado: implicaciones jurídicas públicas de la paridad de trato. [Libro en línea]. Disponible en: [https://books.google.co.ve/books?id=h9M0xUqoo\\_kC&pg=PA120&dq=definiciones+de+empresas+p%C3%BAblicas+y+privadas&hl=es419&sa=X&ei=vAePVL2mN8rCsAT91YAY&ved=0CBoQ6AEwADgK#v=onepage&q=definiciones%20de%20empresas%20p%C3%BAblicas%20y%20privadas&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=h9M0xUqoo_kC&pg=PA120&dq=definiciones+de+empresas+p%C3%BAblicas+y+privadas&hl=es419&sa=X&ei=vAePVL2mN8rCsAT91YAY&ved=0CBoQ6AEwADgK#v=onepage&q=definiciones%20de%20empresas%20p%C3%BAblicas%20y%20privadas&f=false). [Consulta: 03 de agosto del 2020].
- Balestrini, M. (2006). Cómo elaborar un proyecto de investigación. Editorial Consultores Asociados. Caracas-Venezuela.
- Barreda, H. V. (Enero de 2016). Planeamiento estratégico en Universidades de América Latina. *Revista Gestão Universitaria* América Latina - GUAL, 9(1), 257-277. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>. [Consulta: 03 de septiembre del 2020].
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia.
- Burbano, A. (Agosto de 2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3, 19-28. Obtenido de <file:///C:/Users/Monica%20Romero%20Leon/Downloads/Dialnet->

ImportanciaDeLaDireccionEstrategicaParaElDesarroll-6093283.pdf.  
[Consulta: 12 de septiembre del 2020].

Carrasco, A., Cuzco, M., Correa, M., Vinueza, J., & Cabrera, A. (2018). Análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016. Espacios, 39(34). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p01.pdf>. [Consulta: 12 de septiembre del 2020].

Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (Diciembre de 2019). Las estrategias gerenciales. Universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 11(5), 191-200. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-191.pdf>. [Consulta: 12 de septiembre del 2020].

Coppelliz, G. (Diciembre de 2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. Estudios Internacionales, 50. (191), 57-80. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0719-37692018000300057](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-37692018000300057). Consulta el 01 de agosto del 2022.

Dessler, G. (2007) Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. Colombia: Pearson.

Durán, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Revista Ciencia UNEMI, 9(17), 36-43. Obtenido de <file:///C:/Users/Monica%20Romero%20Leon/Downloads/Dialnet-ModeloDeGestionDelTalentoHumanoParaLaEscuelaSuperior-5556790.pdf>. [Consulta: 07 de Octubre del 2022].

Duran, S, Crissien, J, Virviescas, J y García, J (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. Revista: Espacios. 38(13). 24. Recuperado: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>. [Consulta: 10 de Octubre del 2022].

Falcón, P. (2010) Estructuras, elementos, dimensiones del clima organizacional. Caracas: Talleres Gráficos.

Goncalves, H. (2009) Fundamentación del clima organizacional. Perú: Sociedad latinoamericana para la calidad.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos, 21(1). Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>.  
[Consulta: 07 de Octubre del 2022].

González, M. y de Pelekais, C. (2010) Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias. *TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*. Volumen 12, número 3. (Pp. 342-359).

Halpin L. y Crofts, K. (2011) Clima organizacional. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación. Holística. Editorial SYPAL. Caracas Venezuela.

Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Edición Gestión 2000, S.A Barcelona. España.

Mejía, J. (2018), **Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la motivación del personal ejecutivo en base a los nuevos tiempos en Corpoelec Cojedes**para optar el título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública. San Carlos.

Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Mosqueda, M. (2021), **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**para optar al título Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, Perú.

Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Edición Gestión 2000, S.A Barcelona. España.

Pérez (2017), **Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio valencia en el estado Carabobo;** para optar el título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad Carabobo.

Ramírez, T. (2007). Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo. Venezuela, Caracas.

Romero, J. (2002). Principios de contabilidad. Segunda edición. Mc Graw Hill interamericana Editores, S.A. México, D.F.

- Romero, M. (2011) Las relaciones interpersonales. Mérida: UCLA.
- Schneider y Hall, (2008). El comportamiento Organizacional. México: trilla
- Tamayo y Tamayo (2004). Metodología Formal de la Investigación Científicas. Editorial Jumusa. México.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Cuestionario

Ítem	Descripción	S	AV	N
1	¿Influye la flexibilidad en el incumplimiento de las tareas laborales dentro de la organización?			
2	¿Promueve la coordinación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en un periodo determinado?			
3	¿Evalúa la continuidad de las actividades propuestas con la finalidad de lograr las metas planificadas en la organización?			
4	¿Estimula la proactividad para fortalecer el clima organizacional dentro de la corporación?			
5	¿Utilizan dentro de la organización un instrumento para evaluar el dominio de las destrezas de cada empleado en el desempeño de sus funciones?			
6	¿Le capacitan acerca de los conocimientos que requiere para desarrollar sus labores con eficiencia y eficacia?			
7	¿Utiliza sus habilidades gerenciales para promover la empatía dentro del clima organizacional de la empresa?			
8	¿Estimula una actitud positiva en el personal para generar un ambiente agradable en la organización?			
9	¿Son reconocidas las destrezas del personal en el cumplimiento de sus funciones?			
10	¿Implementa la planificación como un principio fundamental en el logro de los objetivos de la organización?			
11	¿Implementa la organización como un elemento característico de los gerentes altamente eficientes?			
12	¿Se fundamenta dentro de esta contraloría la dirección del personal con propósitos específicos de alcanzar los objetivos de los proyectos planteados?			
13	¿Utiliza la organización un mecanismo de control para optimizar su ambiente laboral?			
14	¿Se establecen las relaciones interpersonales en la organización basadas en el respeto y la escucha empática?			
15	¿Se plantean dentro de la organización desafíos laborales fundamentados en el trabajo en equipo?			
16	¿Asume el equipo laboral compromisos para lograr metas a corto plazo?			
17	¿Orienta el comportamiento gerencial en la consolidación de equipos laborales basados en la sinergia?			
18	¿Implementa la cooperación en el personal para alcanzar metas colectivas?			

Fuente: Arguello y Morón (2022)

Leyenda: S: SIEMPRE AV: A VECES N: NUNCA

## ANEXO B

### B.1 FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ



VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

La Universidad que Siembra

#### FORMATO DE VALIDACIÓN

Nº ITEMS	CRITERIOS														OBSERVACION	
	REDACCION			COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD			CONGRUENCIA			
	E	B	M	E	B	M	E	B	M	E	B	M	E	B	M	
1	X				X		X			X			X			
2		X		X			X			X				X		
3	X			X			X			X			X			
4	X				X		X			X			X			
5	X			X			X			X			X			
6	X			X			X			X			X			
7	X			X			X			X			X			
8	X			X						X			X			
9	X			X			X			X			X			
10	X			X			X			X			X			
11	X			X			X			X			X			
12	X			X			X			X			X			
13	X			X			X			X			X			
14	X			X			X			X			X			
15	X			X			X			X			X			
16	X			X			X			X			X			
17	X			X			X			X			X			
18	X			X			X			X			X			

E: EXCELENTE B: BUENO M: MODIFICABLE

NOMBRE Y APELLIDO: Estefanía Salas

C.I.: 25016 995

TITULO QUE POSEE: lic en Educ. Mención Castellano y Lit.

CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente

FIRMA: Estefanía Salas

## B.2 FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ



VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

La Universidad que Siembra

### FORMATO DE VALIDACIÓN

Nº ITEMS	CRITERIOS												OBSERVACION		
	REDACCION			COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD		CONGRUENCIA			
	E	B	M	E	B	M	E	B	M	E	B	M	E	B	M
1	✓			✓			✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓			✓			✓		
16	✓			✓			✓			✓			✓		
17	✓			✓			✓			✓			✓		
18	✓			✓			✓			✓			✓		

E: EXCELENTE B: BUENO M: MODIFICABLE

NOMBRE Y APELLIDO: Yahir Raíkelem Rodríguez

C.I.: 35.400.487

TITULO QUE POSEE: Prof. Lengua, Msc. Investigación Educativa.

CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente jubilado

FIRMA: Yahir Raíkelem Rodríguez

## B.3 FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ



VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

La Universidad que Siembra

### FORMATO DE VALIDACIÓN

Nº ITEMS	CRITERIOS															OBSERVACION	
	REDACCION			COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD			CONGRUENCIA				
	E	B	M	E	B	M	E	B	M	E	B	M	E	B	M		
1	X				X		X			X			X				
2	X			X			X			X			X				
3	X			X			X			X			X				
4	X			X			X			X			X				
5	X			X			X			X			X				
6	X			X			X			X			X				
7	X			X			X			X			X				
8	X			X			X			X			X				
9	X			X			X			X			X				
10	X			X			X			X			X				
11	X			X			X			X			X				
12	X			X			X			X			X				
13	X			X			X			X			X				
14	X			X			X			X			X				
15	X			X			X			X			X				
16	X			X			X			X			X				
17	X			X			X			X			X				
18	X			X			X			X			X				

E: EXCELENTE B: BUENO M: MODIFICABLE

NOMBRE Y APELLIDO: Gisela Alviarez

C.I.: 5.327.029

TITULO QUE POSEE: Lcda. en Contaduría Pública

CARGO QUE DESEMPEÑA: Directora General en Escritorio Jurídico

FIRMA: Gisela Alviarez Contable Fenix, I.S.R.L

**ANEXO C**  
**CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

Sujetos/ Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total
<b>1</b>	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	31
<b>2</b>	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	35
<b>3</b>	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	39
<b>4</b>	3	2	2	1	3	1	3	2	3	3	2	3	1	3	2	2	2	1	39
<b>5</b>	3	3	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	1	38
<b>6</b>	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	33
<b>Σ</b>	18	14	13	10	12	10	15	14	16	12	14	15	07	12	9	9	9	07	216
<b>- X</b>	3	2,33	2,16	1,66	2	1,66	2,5	2,33	2,66	2	2,33	2,5	1,16	2	1,5	1,5	1,5	1,16	35,99
<b>S</b>	1	0,77	0,72	0,55	0,66	0,55	0,83	0,77	0,88	0,66	0,77	0,83	0,55	0,66	0,5	0,5	0,5	0,55	
<b>S2</b>	1	0,59	0,51	0,30	0,43	0,30	0,68	0,59	0,77	0,43	0,59	0,68	0,30	0,43	0,25	0,25	0,25	0,30	