



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO
LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A.
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autores:
Castellanos, Omayvic
Palermo, María José

Campus Bárbula, Enero de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO
LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A.
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Tutor:
Luía Ilija

Autores:
Castellanos, Omayvic
Palermo, María José

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Licenciados en Administración Comercial

Campus Bárbula, Enero de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO
LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A.
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Tutor:
Luís Ilija

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública
por: **LUÍS ILIJA**
C.I. V-7.090.287

Bárbula, Enero del 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1064
Periodo: 1S-2013

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:
CASTELLANOS, OMAVIC 18.086.370 ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
PALERMO, MARIA JOSE 16.502.301 ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

| | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Aprobado | <input type="checkbox"/> Aprobado Distinguido |
| <input type="checkbox"/> Aprobado Meritorio | <input type="checkbox"/> Rechazado |

JURADOS

LUIS ILIJA
TUTOR

COORDINADOR

MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2014

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por brindarme la vida, crecer y desarrollarme, y por esta gran bendición de permitirme terminar mi carrera universitaria.

A mis padres por ser los pilares de mi vida, por tanta perseverancia, y apoyo en todo momento. Gracias por todos sus consejos. Los Amo

A mis Abuelos, porque aunque no están físicamente sé que desde el cielo me guían y me bendicen cada día de mi vida.

Omayvic Castellanos

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por concederme vivir esta etapa en mi vida, porque siempre guía mis pasos y nunca me abandona.

A mi padre Silverio porque guía mis pasos y está presente en cada instante, sé que desde el cielo, siempre cuidas de mí, te amo y te amare siempre, esta meta alcanzada es por ti y para ti.

A mi madre por darme la vida y amarme en todo momento, porque incondicionalmente siempre estas allí al pie del cañón, por ser una mujer maravillosa, fuerte y ejemplar por ser ejemplo de constancia y gallardía, te mereces el mundo entero y si me tocara vivir otra vida y elegir una madre le pediría a Dios que fueses tú.

A mis hermanos por ser mis pies para caminar, siempre apoyando y cuidando de mí, son mis escudos que me resguardan de la maldad, por ser mis cómplices y mis primeros y eternos mejores amigos, con ustedes pa' las que sean.

A mi compañero de vida Oscar, gracias por estar conmigo apoyándome, cuidándome, consintiéndome y dándome fuerzas cuando estas se han ido, gracias a ti por toda la paciencia que me tienes y por empeñarte en entrar a mi vida, te amo demasiado... gracias por existir.

María José Palermo

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios Todopoderoso por darme fuerza y fortaleza en los momentos en los que sentí decaer y por su infinita misericordia.

A mis Padres por su apoyo incondicional, Gracias por tanto amor y apoyo en todas las metas que me he propuesto. Sin ustedes no lo hubiera logrado. Los Amo.

A Cleimar Espinoza agradecida con Dios por haberme regalado una Segunda madre, por tantos consejos y apoyo incondicional Te quiero mucho.

A mi Hermano, por estar siempre a mi lado. Gracias por estar.

A mi novio Martin Álvarez, por aguantarme y acompañarme en estos últimos momentos. Gracias por tu apoyo y por tu amor.

A mi compañera de tesis María José Palermo, por su paciencia y dedicación.

A La Universidad de Carabobo por todos estos años de formación y preparación.

Al Prof. Luis Ilija por su apoyo y sus conocimientos aportados como tutor de nuestro trabajo de investigación y por toda su colaboración.

A la Sra. Fanny Herrán por toda la colaboración y ayuda prestada en la realización de esta investigación. Gracias por su orientación.

A mis amigos, Javier, Edimar, y Angélica por estar en todo momento, por su apoyo emocional y por enseñarme que existen personas que valoran la amistad.

Y a todos los que no he mencionado pero que contribuyeron de una manera significativa al logro de este triunfo.

Omayvíc Castellanos

AGRADECIMIENTO

A mi Dios bendito y a San Miguel Arcángel por darme la dicha de vivir a plenitud en compañía de mis familiares y amigos.

A mi querida consejera, profesora y amiga del alma Fanny, no creo que todas las palabras del universo alcancen para expresarle mi agradecimiento, por todo lo que hace por mí, Dios me la cuide y me la bendiga siempre, gracias por ser tan especial, usted y su familia son parte de la mía, esta vida no alcanza para pagarle todo lo que hace por mí y mi familia, la quiero con todo el corazón y más.

A nuestro tutor por ser el guía de nuestro trabajo de grado, por ayudarnos a cristalizar la consolidación de lo que empezó como un sueño y hoy es una realidad.

A mí querida alma mater la Universidad de Carabobo, por enseñarme desde el inicio como ser un profesional exitoso, por compartir sus conocimientos e implantarlos para construir una sociedad de buenos ciudadanos.

A todos los que me han acompañado incondicionalmente en este largo camino y culmino con una frase que siempre me dice mi madre “la Universidad no es una carrera de tiempo, sino de resistencia” gracias a todos los que creyeron en mí, y si se puede alcanzar los sueños siempre que el corazón lo desee con todas sus fuerzas.

María José Palermo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO
LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A.
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autores: Castellanos, Omayvic y Palermo, María José

Tutor: Luís Ilija

Fecha: Enero, 2014

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo, Proponer Estrategias Organizacionales que mejoren el Rendimiento laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A, en Valencia estado Carabobo. La importancia reside especialmente, dar a conocer que la aplicación de estrategias organizacionales permite el mejoramiento de las funciones administrativas de la empresa determinando las debilidades y fortalezas que dentro de la organización se posea y así optimizar los procesos realizados; representando un beneficio ya que serviría de ejemplo a otras organizaciones como una empresa sólida y eficiente. Para tal fin se formalizó una investigación enmarcada dentro de un dentro de un nivel proyectivo, de tipo descriptivo, con un diseño de campo, con revisión documental y una modalidad de Proyecto Factible. La población manejada, estuvo conformada por la totalidad de las personas que laboran en la Empresa antes mencionada, formado por 08 personas; la muestra quedó representada por la totalidad de las personas que conforman la población en estudio; como criterio muestral se aplicó el muestreo de tipo no probabilístico, intencional. En el desarrollo de esta investigación se empleó las técnicas de observación directa y la encuesta, como instrumento se recurrió al uso del cuestionario, que constó de 20 interrogantes cerradas y dicotómicas. La validación se hizo mediante el criterio de juicio de expertos, apoyado en la operacionalización de variables. La confiabilidad se determinó a través de la utilización del coeficiente de Kuder Richardson 20, propio para las interrogantes dicotómicas, dando como resultado 0,81 considerándose muy alta, según tabla de criterios. Luego se codificaron y tabularon los datos mediante tablas estructuradas en frecuencias y porcentajes, se demostraron por medio de cuadros, gráficos circulares y columnas. Los resultados arrojaron que era necesario realizar un organigrama y darlo a conocer para que todo el personal tenga conocimiento de la estructura organizativa de la empresa; además de elaborar un manual de estrategias adaptado a las actividades de la empresa.

Palabras claves: Estrategias Organizacionales, Clima Organizacional, Rendimiento Laboral.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
SCHOOL OF MANAGEMENT
TRADE AND ACCOUNTING
CAMPUS BÁRBULA**



**ORGANIZATIONAL STRATEGIES FOR WORK PERFORMANCE IN THE
INVESTMENT COMPANY KP CA IN VALENCIA CARABOBO**

Authors: Castellanos, Omayvic and Palermo, Maria Jose

Tutor: Luís Ilija

Date: January 2014

ABSTRACT

The present study aimed, Propose Organizational Strategies that improve working efficiency in Kp Investment Company, CA, in Valencia Carabobo state. The importance lies especially to acknowledge that the implementation of organizational strategies allows the improvement of the administrative functions of the company by identifying the strengths and weaknesses within the organization that is owned and optimize the processes performed, representing a benefit as it would serve to example to other organizations as a solid and efficient. To this end an investigation was formally framed within a level within a projective and descriptive, with a field design with document review and Feasible Project mode. The managed population was made up of all the people working in the company mentioned above, consisting of 08 people, the sample was represented by all the people who make up the study population; sampling was applied as a criterion sampling non-probabilistic, intentional. In the development of this research used direct observation techniques and the survey instrument was used as the use of the questionnaire, which consisted of 20 closed questions and dichotomous. The validation was done by expert judgment criterion, supported by operationalization of variables. The reliability is determined through the use of coefficient Kuder Richardson 20, suitable for the dichotomous questions, resulting in very high 0.81 considered as criteria table. Then coded and tabulated the data using frequency tables and percentages structured, were demonstrated using tables, pie charts and columns. The results showed that it was necessary to make an organization and make it known to all staff aware of the organizational structure of the company, in addition to developing a manual of strategies adapted to the activities of the company.

Keywords: Organizational Strategies, Organizational Climate, Job Performance.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACIÓN TUTORIAL

Yo, Luís Ilija; titular de la Cédula de Identidad 7.090.287, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

| Nombre y Apellido | Cédula | Teléfono | e-mail | Mención | |
|---------------------|------------|--------------|------------------------|---------|----|
| Omayvic Castellanos | 18.086.370 | 0414 4435040 | omayvic28@gmail.com | AC | CP |
| María José Palermo | 16.502.301 | 0412 4742073 | marijo1384@hotmail.com | AC | CP |

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

Línea: Cultura y Transformación Organizacional

Interrogante: ¿Cuáles son las estrategias para implementar la cultura organizacional que permita el desarrollo organizacional real y efectivo?

Firman:

Tutor:
Nombre y Apellido: Luís Ilija
E-mail: luismitia@gmail.com

Estudiante/Investigador
Castellanos, Omayvic
omayvic28@gmail.com

Estudiante/Investigador
Palermo, María José
marijo1384@hotmail.com

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 1064
 Período Lectivo: 1S/2013

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Maribel Guillen **Tutor:** Luís Ilija

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

| CAPÍTULO I El Problema | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|---|--------|------------|--|---------------------|
| Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones | 1.- | 06/05/2013 | Primeras pautas sobre el capítulo 1, recomendaciones generales y aspectos a considerar | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 2.- | 24/05/2013 | Revisión de lo realizado y correcciones, del planteamiento del problema y objetivos | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 3.- | 19/06/2013 | Revisión y corrección de la Justificación y pautas generales a considerar | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 4.- | 09/07/2013 | Revisión definitiva del capítulo 1 | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada Maribel Guillen **Tutor:** Luís Ilija

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

| CAPÍTULO II | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|--|---------------|--------------|--|---------------------|
| Marco Teórico Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional). | 1.- | 09/07/2013 | Aspectos importantes a considerar, sobre antecedentes de investigación | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 2.- | 18/07/2013 | Revisión del material transcrito, correcciones y sugerencias sobre el material bibliográfico | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 3.- | 29/07/2013 | Corrección del material, sugerencias sobre los temas que se van a adicionar en este capítulo | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 4.- | 06/08/2013 | Revisión definitiva del capítulo 2 | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 1064
 Período Lectivo: 1S/2013

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Maribel Guillen **Tutor:** Luís Ilija

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

| CAPÍTULO III Marco Metodológico | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|---|--------|------------|---|---------------------|
| Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico. | 1.- | 06/08/2013 | Pasos preliminares sobre el capítulo 3, métodos e instrumentos a utilizar | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 2.- | 02/09/2013 | Revisión del material transcrito, elaboración del instrumento, realización de bosquejo | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 3.- | 03/10/2013 | Discusión del material, verificación de resultados, aspectos a considerar en los análisis de gráficos | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 4.- | 11/10/2013 | Revisión de lo hecho, verificación de resultados y revisión de los análisis | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- **Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.**
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



N° Expediente: 1064
 Período Lectivo: 1S/2013

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado **Tutor:** Luís Ilija **E-mail:** luismitia@gmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

| CAPÍTULO IV | | | | |
|---|--------|------------|---|---------------------|
| Análisis e Interpretación de Resultados | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
| Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados | 1.- | 15/10/2013 | Revisión de las posibles preguntas del cuestionario y datos para considerar en la aplicación del mismo | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 2.- | 24/10/2013 | Revisión del cuestionario y correcciones en el mismo | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 3.- | 04/11/2013 | Revisión de los resultados de los análisis y recomendaciones finales | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 4.- | | | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



N° Expediente: 1064
 Período Lectivo: 1S/2013

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado **Tutor:** Luís Ilija **E-mail:** luismitia@gmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

| CAPÍTULO V | | | | |
|---|---------------|--------------|--|---------------------|
| Conclusiones y Recomendaciones | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
| Conclusiones y Recomendaciones del Trabajo de Grado | 1.- | 05/11/2013 | Entrega al tutor para revisión de los resultados para realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones del Trabajo de Grado | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 2.- | 07/11/2013 | Realización de Conclusiones del Trabajo de Grado | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 3.- | 09/11/13 | Realización de Recomendaciones del Trabajo de Grado | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |
| | 4.- | | | Tutor: Luís Ilija |
| | | | | Omayvic Castellanos |
| | | | | Palermo María José |

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexas este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|--|-------------|
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | viii |
| Resumen | ix |
| Abstract | x |
| Formato de Postulación Tutorial | xi |
| Control de Etapas del Trabajo de Grado | xii |
| Índice de Cuadros | xix |
| Índice de Gráficos | xx |
| Introducción | 21 |
| | |
| CAPÍTULO I | 23 |
| EL PROBLEMA | 23 |
| Planteamiento del Problema | 23 |
| Formulación del Problema | 26 |
| Objetivos de la Investigación | 26 |
| Objetivo General | 26 |
| Objetivos Específicos | 26 |
| Justificación de la Investigación | 26 |
| | |
| CAPÍTULO II | 29 |
| MARCO TEÓRICO | 29 |
| Antecedentes | 29 |
| Bases Teóricas | 34 |
| Definición de Términos Básicos | 56 |
| | |
| CAPÍTULO III | 59 |
| MARCO METODOLÓGICO | 59 |
| Tipo Investigación | 59 |
| Diseño de la Investigación | 60 |
| Población y Muestra | 61 |

| | |
|--|-----|
| Técnica e Instrumento de Recolección de Datos | 62 |
| Técnica para el Análisis e Interpretación de los Resultados | 63 |
| Validez y Confiabilidad | 64 |
| Cálculo de Confiabilidad | 65 |
| CAPÍTULO IV | 68 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS | 68 |
| Presentación de los Resultados | 68 |
| CAPÍTULO V | 95 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 95 |
| Conclusiones | 95 |
| Recomendaciones | 97 |
| CAPÍTULO VI | 99 |
| PROPUESTA | 99 |
| Introducción | 99 |
| Justificación de la Propuesta | 99 |
| Objetivos General | 100 |
| Objetivos Específicos | 100 |
| Desarrollo de la Propuesta | 100 |
| Formulación del Plan Estratégico de la Propuesta | 100 |
| Correctivos Pertinentes para el mejoramiento de la Función Gerencial | 102 |
| Viabilidad de la Propuesta | 103 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 105 |
| REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS | 107 |
| ANEXOS | 110 |
| A: Instrumento | 111 |
| B: Validación del Instrumento | 113 |
| C: Confiabilidad | 115 |
| D: Datos Estadísticos | 117 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CUADRO | | Pág. |
|---------------|--|-------------|
| 1 | Población sujeta a estudio | 61 |
| 2 | Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento | 66 |
| 3 | Operacionalización de Variables | 67 |
| 4 | Distribución porcentual del Ítem 1 | 69 |
| 5 | Distribución porcentual del Ítem 2 | 70 |
| 6 | Distribución porcentual del Ítem 3 | 71 |
| 7 | Distribución porcentual del Ítem 4 | 72 |
| 8 | Distribución porcentual del Ítem 5 | 73 |
| 9 | Distribución porcentual del Ítem 6 | 74 |
| 10 | Distribución porcentual del Ítem 7 | 75 |
| 11 | Distribución porcentual del Ítem 8 | 76 |
| 12 | Distribución porcentual de respuestas dadas a la Variable Estrategias Organizacionales. Dimensión: Estructura Organizacional | 77 |
| 13 | Distribución porcentual del Ítem 9 | 78 |
| 14 | Distribución porcentual del Ítem 10 | 79 |
| 15 | Distribución porcentual del Ítem 11 | 80 |
| 16 | Distribución porcentual del Ítem 12 | 81 |
| 17 | Distribución porcentual del Ítem 13 | 82 |
| 18 | Distribución porcentual de respuestas dadas a la Variable Debilidades del Proceso Organizacional. Dimensión: Organización | 83 |
| 19 | Distribución porcentual del Ítem 14 | 84 |
| 20 | Distribución porcentual del Ítem 15 | 85 |
| 21 | Distribución porcentual de respuestas dadas a la Variable Debilidades del Desempeño Laboral. Dimensión Factibilidad | 86 |
| 22 | Distribución porcentual del Ítem 16 | 87 |
| 23 | Distribución porcentual del Ítem 17 | 88 |
| 24 | Distribución porcentual del Ítem 18 | 89 |
| 25 | Distribución porcentual del Ítem 19 | 90 |
| 26 | Distribución porcentual del Ítem 20 | 91 |
| 27 | Distribución porcentual de respuestas dadas a la Variable Diseño de Plan Estratégico. Dimensión Estrategias | 92 |
| 28 | Matriz FODA | 94 |
| 29 | Viabilidad Económica | 104 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| GRÁFICOS | Pág. |
|---|-------------|
| 1 Representación porcentual del Ítem 1 | 69 |
| 2 Representación porcentual del Ítem 2 | 70 |
| 3 Representación porcentual del Ítem 3 | 71 |
| 4 Representación porcentual del Ítem 4 | 72 |
| 5 Representación porcentual del Ítem 5 | 73 |
| 6 Representación porcentual del Ítem 6 | 74 |
| 8 Representación porcentual del Ítem 7 | 75 |
| 9 Representación porcentual del Ítem 8 | 76 |
| 10 Representación porcentual de respuestas dadas a la Variable Estrategias Organizacionales. Dimensión: Estructura Organizacional | 77 |
| 11 Representación porcentual del Ítem 9 | 78 |
| 12 Representación porcentual del Ítem 10 | 79 |
| 13 Representación porcentual del Ítem 11 | 80 |
| 14 Representación porcentual del Ítem 12 | 81 |
| 15 Representación porcentual del Ítem 13 | 82 |
| 16 Representación porcentual de respuestas dadas a la Variable Debilidades del Proceso Organizacional. Dimensión: Organización | 83 |
| 17 Representación porcentual del Ítem 14 | 84 |
| 18 Representación porcentual del Ítem 15 | 85 |
| 19 Representación porcentual de respuestas dadas a la Variable Debilidades del Desempeño Laboral. Dimensión Factibilidad | 86 |
| 20 Representación porcentual del Ítem 16 | 87 |
| 21 Representación porcentual del Ítem 17 | 88 |
| 22 Representación porcentual del Ítem 18 | 89 |
| 23 Representación porcentual del Ítem 19 | 90 |
| 24 Representación porcentual del Ítem 20 | 91 |
| 25 Representación porcentual de respuestas dadas a la Variable Diseño de Plan Estratégico. Dimensión Estrategias | 92 |
| 26 Organigrama de la Empresa | 101 |

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones hoy en día enfrentan grandes cambios en el entorno al que deben adaptarse para poder sobrevivir, en un mundo donde el desarrollo de la tecnología y la comunicación avanza vertiginosamente las empresas tienen que identificar e implementar estrategias competitivas de manera que puedan permanecer en el mercado ofreciendo productos y/o servicios de alta calidad, para ello, la organización debe estar en óptimas condiciones empezando por su estructura interna proporcionando satisfacción a los trabajadores, para que eso pueda reflejarse en la productividad.

Ante lo planteado, es imprescindible evaluar el clima organizacional para poder verificar efectivamente si se están logrando los objetivos propuestos. Se ha evidenciado que su medición es de gran utilidad porque a través del conocimiento de cómo se ve el elemento fundamental de las opiniones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en su medio laboral, se condicionan las actitudes y conductas de los miembros de una organización, y con ello se facilita la interacción entre los mismos.

Es por ello, que el propósito general de esta investigación fue estudiar conceptos e iniciativa relevantes de la aplicación de estrategias organizacionales que permitan el rendimiento laboral en la empresa KP Inversiones, C.A. en función de lo antes planteado, esta investigación quedó estructurada en cinco capítulos: El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema y su formulación, así como también el objetivo general y específicos y por último la justificación de la investigación, en la que se especifica las razones por las cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes.

En el Capítulo II, se desarrolla el Marco Teórico, se exponen los antecedentes, las bases teóricas, que serán las que respalden los conocimientos descritos, las bases

legales, la definición de términos y la operacionalización de variables.

El Capítulo III, corresponde a la Metodología utilizada comprende, tipo, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad y por último la técnica para el análisis e interpretación de los datos.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, se muestran los datos obtenidos del instrumento aplicado, descritos por ítem y por dimensión, en función de la realidad que se describe.

En cuanto al Capítulo V, se presenta las conclusiones y recomendaciones y finalmente las referencias bibliográficas y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El hombre, desde el comienzo de sus días, se ha visto en la necesidad de pertenecer a una organización; en tiempos de la prehistórica, esta necesidad se resumía en conseguir sustento y una manera de sobrevivir, ya que de esta manera podían hacer frente a los obstáculos que se presentaban; como conseguir presas para cazarlas, inclusive para tener aceptación y encajar en el perfil de aquel período; con el transcurrir del tiempo, se puede apreciar que el objetivo del hombre de organizarse va cambiando a medida que va evolucionando, la competitividad aumenta y la aceptación forma parte importante para alcanzar el éxito. En este sentido, Chiavenato, (2000), señala que “las organizaciones sociales son entidades compuestas por personas para alcanzar determinados objetivos comunes” (p. 2).

En el mismo orden de ideas, Etzioni (1986), dice que “La organización es una unidad social (o agrupamiento humano) deliberadamente constituida o reconstruida para alcanzar fines específicos” (s.p). En la actualidad las sociedades han adquirido complejidad, el hombre necesita ser parte de algo, que bien puede ser un grupo grande o pequeño de personas, que están regidas bajo reglas y normas, las cuales les permiten funcionar de manera armónica con la finalidad de ir hacia una dirección, buscando obtener de manera exitosa aquello que anhela, siendo capaz de modificarse en el tiempo de acuerdo a lo que suceda en el entorno.

Las organizaciones le han permitido al hombre expandirse, en el desempeño óptimo de su inteligencia, disminuyendo así la ineficiencia de sus acciones, delegando funciones y responsabilidades, para que la opción de fracasar sea mínima. En la actualidad es importante que tengan definido para que fueron creadas, hacia donde se dirigen, tener un personal comprometido, capaz de establecer estrategias

para alcanzar los objetivos planteados, por estas razones son un factor clave en la vida de la sociedad y el desarrollo de un país, pues proveen los recursos necesarios para el sostenimiento económico, social y cultural de todas las personas, independientemente de la función que cumplan o del sector económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

En Venezuela existen infinidad de organizaciones tanto gubernamentales como privadas, con o sin fines de lucro, religiosas, de producción, de servicios, por mencionar las más importantes que se dedican a innumerables actividades, pero entre todas siempre hay un factor común, que es la de dirigir a la organización y sus miembros al norte trazado, ya sea en un corto, mediano o largo plazo. Lo que dependerá de si tenga éxito o no, es la forma como tomarán decisiones, las estrategias que empleen, el personal que forma parte de la organización; a su vez toda empresa presenta espera no fracasar en el tiempo, sino seguir dando pasos agigantados hacia el éxito, que aporte beneficios a la sociedad, arroje buenos dividendos y que sea una compenetración armoniosa entre sus miembros.

Para que una organización refleje calidad y competitividad en los productos que ofrece, es necesario que las personas que la forman desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que favorezca la obtención de estándares de productividad, eficacia y servicio. Asimismo, para lograr la satisfacción de los clientes, se hace necesario ofrecer al interior de la misma un nivel de satisfacción adecuado, en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales (los de la organización). Para solventar dichos problemas, la empresa debe cambiar sus estrategias para proporcionarle al personal su sentido de pertenencia, para que de esta manera se sienta parte de la misma y se logre conseguir el entusiasmo en la labor para la obtención de metas, dentro de la misma.

En función de lo planteado cabe destacar que, en el entorno organizacional, las estrategias son la guía que integra las principales metas y políticas de una

organización con sus objetivos, estableciendo coherencias en las acciones a realizar para alcanzarlos y que además estas vayan acompañadas de las respectivas herramientas que garanticen su materialización, sin esto los esfuerzos realizados serán en vano. Estas estrategias permiten a las empresas ser proactivas en la formulación de su visión y así asegurar la competitividad en el mercado, siendo importante señalar que ellas están entrelazadas de modo inseparable con el proceso completo de la dirección de una empresa.

Por lo antes señalado se hace necesario analizar las estrategias organizacionales, empleadas en la empresa Kp Inversiones, C.A., en mejora del rendimiento laboral y de esa manera poder determinar el nivel de desempeño de la misma y tomar las decisiones pertinentes para lograr el éxito, en función a las actividades que realizan en dicha institución y al deseo de la gerencia de contar con una visión clara de los objetivos y de los pasos que deben seguir para ejecutar alguna estrategia.

La empresa, antes mencionada, presta servicios en la ciudad de Valencia, y el objetivo principal de la misma, es la Elaboración de Paletas Industriales; actualmente se encuentra en un periodo de expansión donde busca incrementar sus ganancias y posicionar su producción ante sus competidores, sin embargo últimamente se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como la falta control administrativo, ausencia de motivación hacia sus empleados y por ende la deficiente atención hacia los clientes provocando dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se percibe no está permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

Ante la problemática descrita, su junta directiva han pensado en varias oportunidades cerrar las puertas, ya que no genera beneficios económicos, por el contrario es un trabajo que se ha convertido en algo incierto, es por ello que se quiere establecer estrategias, que establezcan en ella, motivación del personal, para que este

responda de manera positiva ya que organizando la empresa, los trabajadores se sentirán que son tomados en cuenta y podrán mejorar el rendimiento de la producción a la que se dedica la empresa.

Formulación del Problema

En relación a lo expuesto anteriormente, se genera la siguiente interrogante: ¿Cómo la implementación de estrategias Organizacionales mejoraría el Rendimiento Laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer Estrategias Organizacionales que orienten a la mejora del Rendimiento laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A, en Valencia estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la empresa KP Inversiones C.A., en relación a las estrategias organizaciones manejadas por la misma.
- Determinar las debilidades en el proceso organizacional de la empresa KP Inversiones C.A.
- Establecer la factibilidad de crear normas de procedimientos, en el sistema organizacional de la empresa, para el rendimiento laboral de los empleados de la misma.
- Diseñar un plan estratégico que desarrolle los aspectos organizacionales, para optimizar el rendimiento laboral de la empresa KP Inversiones C.A.

Justificación de la Investigación

Para conseguir un funcionamiento óptimo en una organización es importante

precisar y establecer una serie de pasos que permitan desarrollar estrategias organizacionales que conlleven al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, con eficiencia y calidad, por tal motivo se hace necesaria la búsqueda de nuevas estrategias que permitan el mejoramiento de las funciones de cada uno de los integrantes de la organización. El propósito de esta investigación radica en proponer la realización de estrategias que optimicen el rendimiento laboral y mantengan satisfechos al personal, además de conseguir un clima organizacional favorable, para el mejoramiento de las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa-

Cabe destacar, por otro lado, que este estudio se encuentra regido por la Línea de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, específicamente en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública como *Cultura y transformación organizacional*. Por tal motivo, considerando el aspecto práctico, esta investigación se enfoca desde el punto de vista organizacional, a solucionar el problema de la empresa KP Inversiones C.A., proponiendo estrategias que permitan el mejoramiento de las funciones organizativas de la misma determinando las debilidades y fortalezas que dentro de la organización se posea y así poder optimizar los procesos realizados, para servir de ejemplo a otras organizaciones como una empresa sólida y eficiente.

En cuanto a la relevancia, esta investigación puede ser de interés para otros estudios, por medio de los datos de información que de esta se arrojen, que tengan relación con las Empresas carentes de estrategias organizacionales y que presenten debilidades, bien sea en el área financiera como en el área social. Su pertinencia está implícita en el beneficio que traería para todos, ya que les brinda estrategias para el mejoramiento en su gestión organizacional.

Cabe destacar, que los resultados de este estudio ofrecerá beneficios que repercutirán positivamente en la empresa KP INVERSIONES, C.A., al poder conocer de primera mano las conclusiones del estudio, así como también servirá de aporte

para las de diferentes organizaciones ya que la misma podrá difundir la propuestas estratégicas tomando principalmente la organización como estrategia gerencial y sea de guía aquellas que presenten la misma problemática.

Desde el punto de vista teórico-metodológico, el estudio serviría de base y apoyo a estudiantes tanto de la Universidad de Carabobo como a la población estudiantil de otras Universidades interesados en el contenido, aportándoles una nueva perspectiva del tema. Para las autores, les permitirá fortalecer las debilidades existentes en materia de estrategias organizacionales, además, será una base para aplicar las herramientas y los conocimientos adquiridos durante la programación educativa dentro de la Universidad, logrando de esta manera un reforzamiento y mayor seguridad en el desenvolvimiento profesional de las mismas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Tiene como objetivo, situar el problema y el resultado de su análisis dentro del conjunto de conocimientos existentes, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas de la investigación. Se incluirán los trabajos previos, principios teóricos que dan respaldo, pertinencia y validez al tema de investigación. Para Ortiz y García (2008), el Marco Teórico: “comprende la delimitación teórica relativa y exclusiva que da sustento a un tema de investigación de forma lógica, donde sus elementos conceptuales son inherentes a la teoría (s) en estudio” (p.84). En este sentido, se situará la investigación dentro de una propuesta de Estrategias Organizacionales que mejoren el Rendimiento laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A, en Valencia estado Carabobo.

Antecedentes de la Investigación

Al referirse a los antecedentes, Tamayo, (2009) señala que, “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” (p.149). Formulada el problema de la investigación, es obligante la revisión de literatura referente al tópico a estudiar, en la indagación bibliográfica se obtendrán los datos estadísticos de anteriores investigaciones realizadas en Venezuela o en el exterior (si las hubo); así mismo la ubicación del problema de la investigación en su contexto histórico, cultural, económico y social. Por lo anteriormente expuesto se hace referencia a los siguientes autores:

Cabe destacar el estudio de Demoral, Camino y García (2012), en su trabajo especial de grado titulado *Importancia de la Motivación para el Eficiente Desempeño Laboral del Personal Adscrito a una Empresa de seguridad ubicada en Valencia-Edo. Carabobo*, para obtener el título de Licenciados en Relaciones Industriales de la

Universidad de Carabobo. La intención de la investigación es saber hasta qué punto se encuentra la motivación en la empresa estudiada, para lo cual realizaron un cuestionario que constó de 36 ítems, que fueron aplicados a una población de 16 empleados, la investigación fue de tipo descriptiva, de campo, definiendo la muestra de tipo censal no probabilístico, las alternativas en el cuestionario fueron, Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Muy pocas Veces y Nunca.

Una vez aplicado el instrumento se procedió a tabular manualmente utilizando la técnica de estadística de análisis porcentual, donde los resultados obtenidos fueron llevados a cuadro y gráficos. Las conclusiones más importantes de esta investigación fue que cuenta con un equipo capacitado y preparado para desempeñar sus labores diarias y ellos están en conocimiento de que la empresa les brinda estabilidad económica, pero que consideran importante se les reconozca más a menudo sus esfuerzos, convirtiéndolos en más beneficios laborales y recompensas por su buen desempeño dentro de la organización.

Es importante, una vez visto lo anterior, para la presente investigación porque a menudo se suele concentrar la atención de la Junta Directiva de una empresa en los indicadores de productividad, en los ingresos percibidos y la ganancia que se obtengan de estos; y paulatinamente se olvidan de un indicador primordial que es la mano de obra generada por el personal, si solo se dedican a explotarlos sin motivarlos a que den más de su conocimiento, más de sus esfuerzo, lo que se obtendrá es una organización, totalmente perdida, sin esperanzas ya que sus principales protagonistas, no les dan el merecido valor, esto a medida que se ha avanzado en el tiempo ha cambiado, demostrándose que los trabajadores son parte fundamental en el camino hacia el éxito y posicionamiento en el mercado de una empresa.

Dentro del mismo corte investigativo, Serrato (2011) con su investigación especial titulada *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA*, para obtener el título de Licenciada en

Administración de Empresas de la Universidad de la Salle Bogotá-Colombia. El objetivo general fue generar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa antes descrita, con la finalidad de identificar los factores críticos y diseñar herramientas que permitan un cambio positivo que conecten las necesidades de la empresa con la de los individuos que laboran en la misma.

La investigación fue de tipo descriptivo, tomando como población los funcionarios de la empresa Grupo Latino que se traduce en 257 funcionarios, se utilizó una herramienta denominada IMCOC que no es más que el instrumento para medir el clima organizacional en Colombia, el instrumento utilizado fue la encuesta, que conto de 36 preguntas para determinar los factores internos y externos que afectan el clima organizacional de la organización objeto de estudio, en esta investigación se analizaron 9 variables, como sentido de pertenencia, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comunicación, proceso de cambio, se utilizó la escala de Likert.

Luego de tabulados los datos se hizo un análisis de tendencia porcentual de las variables estudiadas, donde se indicaban tres aspectos de acuerdo a sus valores los más altos son fortalezas, en la escala media oportunidades de mejora y los valores mínimos los denominaron debilidades, la investigadora recomienda conquistar primero la gente, prepararlos para competir, crear un ambiente de trabajo agradable, para que la empresa pueda ser dirigida hacia el éxito, generarle a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y por supuesto reconocer sus logros.

En Kp inversiones se busca explotar el liderazgo en cada uno de los trabajadores que la integran, que puedan desarrollarse en distintas competencias, promoviendo una estabilidad a nivel organizativo que les permitirá, a los empleados, estar más tranquilos, ya que la situación actual de empresa es de expectativa porque el clima es muy variable e inseguro, trayendo como consecuencia el que los trabajadores se

sientan desmotivados a ejercer sus labores, ya que no se le toma en cuenta y solo reciben órdenes, los mismos consideran que la empresa no espera nada de ellos, por eso la desmotivación para ejecutar sus labores.

Iturralde (2010) en su trabajo Especial de Grado titulado *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los Resultados del Rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA CPA de la Ciudad de Ambato en el Año 2010*, para obtener el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador. Cuyo objetivo fue Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Metodológicamente la investigación fue de campo, cualitativa y factible, utilizando como instrumento encuestas y entrevistas que se aplicaron a una muestra de 98 trabajadores donde 5 eran directivos y 93 trabajadores operativos. Dicho instrumento constó de 12 preguntas, arrojando que a pesar de que el clima laboral es bueno, y que cada trabajador tiene conocimiento de sus deberes dentro de sus obligaciones del cargo, en la aplicación de la evaluaciones de desempeño los trabajadores no conocen el resultados de las mismas, por el contrario la empresa busca culpables y no se preocupa en mejorar las debilidades de esas evaluaciones, la empresa hace mucha rotación de personal, y con esto no soluciona los problemas agravándolos porque no se consiguen las soluciones.

Por lo tanto el conocimiento y reconocimiento del capital humano con el que cuenta la empresa es vital, al realizar evaluaciones de desempeño se puede medir a cada uno de los trabajadores, haciendo minucioso el estudio para conocer sus habilidades y destrezas donde existen fallas en los procesos, que lo genera y como se puede solucionar sino se tiene claro para que fue creada la organización ni se conoce hacia dónde quiere llegar se estará perdido sin rumbo, tomando decisiones erróneas

generando altos costos y no pudiendo contar con el apoyo del personal que labora dentro de las instalaciones de la empresa.

Alburjas y Jiménez (2010) en su trabajo de investigación especial de grado titulado *Estrategias Motivacionales y Desempeño Laboral del Personal Adscrito a la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa procesadora de alimentos del Estado Carabobo*. Para obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. La investigación tiene modalidad de tipo descriptiva con apoyo documental, la población estudiada corresponde al personal que labora en el departamento de recursos humanos, conformada por 30 sujetos, como técnica de recolección de datos se utilizó el cuestionario utilizando la escala de Likert.

Los resultados arrojaron que el índice de motivación y desempeño laboral son satisfactorios sin embargo se recomienda estrategias que optimicen las labores diarias, que se realicen constantemente programas de capacitación, actividades fuera de la empresa que les permita a los trabajadores relacionarse con los otros integrantes de la organización, para que la comunicación sea efectiva y no solo se busque el logro de los objetivos del departamento de recursos humanos sino buscar también el logro en los demás departamentos.

Esto es fundamental en toda organización por muy pequeña que sea, la comunicación entre su personal, ya que ellos son la maquinaria que hace que se avance cada día, cabe resaltar que la empresa Kp inversiones no posee una planificación estratégica, para hacer efectiva la comunicación y el logro de metas, carecen de esa figura tan necesaria, alguien que los dirija como un coach, todas las decisiones son tomadas y ejecutadas por una persona, conllevando a una situación poco sana para la organización.

Caicedo, Castillo y Morelo (2009) en su trabajo especial de grado que lleva por título *Estudio de la Motivación y su incidencia el desempeño laboral de los*

trabajadores de la empresa Rafay Ingenieros & Asociados C.A del Estado Carabobo para obtener el título de Licenciados en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo. Esta investigación fue de tipo documental y de campo teniendo perspectiva cuantitativa, para recolectar los datos fue aplicada una encuesta que de 42 preguntas unas en escala de Likert, otras dicotómicas y la parte final fue de selección múltiple y la misma fue aplicada a la muestra de 18 trabajadores.

Se procesó la información y se realizaron los gráficos correspondientes para analizar sus resultados e interpretar su comportamiento y plantear las conclusiones y recomendaciones, para lo cual la motivación juega un factor muy importante e influyente para mejorar el desempeño de los trabajadores, aplicando estrategias que demuestren que son parte de la organización formando un capital humano invaluable.

Es muy importante para todas las organizaciones y en especial para KP inversiones, que la motivación siempre este presente, en cada una de las acciones; es fundamental que los trabajadores participen en las sugerencias para aplicar estrategias, escuchar su opinión, en donde se observan las debilidades al ser tomados en cuenta, se le va inculcando el sentido de pertenencia ya que son escuchados, y su comportamiento influye en el buen desenvolvimiento del proceso productivo de la empresa, consiguiendo un ambiente laboral armonioso, en pro del bienestar de todos.

Bases Teóricas

Con relación a las bases teóricas, Arias (2012) acota: “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). El fundamento teórico es necesario en todo trabajo de investigación, por esta razón, se tomaron algunos ejes temáticos que están vinculados a la presente investigación y vienen enfocados en las Estrategias organizacionales que mejoren el rendimiento laboral de la empresa.

Estrategias Organizacionales

Se puede señalar que las estrategias organizacionales son aquellos proyectos que tiene la empresa para mejorar diferentes ámbitos de la empresa, también la planificación de nuevas políticas y planes de acción para alcanzar sus objetivos, a través de unas estrategias que la ayudaran a tomar una serie de decisiones con miras al éxito. En este punto el Meyer (2004) dice: “La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo” (s.p).

Por otro lado Ansoff (1976) especifica, a la estrategia como “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

Estas estrategias organizacionales, varían de acuerdo al enfoque que la empresa quiera mejorar, ya que cada organización tiene intereses diferentes, estas estrategias elegidas de manera correcta hacen que las empresas tengan ventajas sobre sus competidores. Para aplicarlas, la empresa debe analizar ciertos puntos para que pueda llevarse a cabo los objetivos, de ello hablan López (2009) “La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la empresa tiene, para que no hayan problemas para que se cumplan las metas, y se logren los objetivos de la empresa”.

Enfoques de la Estrategia

Estrategia General

La Estrategia general es la encargada de concebir la dirección global de la organización. Su papel se inicia desde la Misión propia de la organización y desde los valores en los que dicha misión se va a soportar con todo ello se establece las

políticas generales de la organización. Esas políticas generales pueden ser: Tecnología a incorporar, atención al cliente, sobre producción.

La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos, seleccionando las oportunidades de negocios que la empresa participa y en las cuales debe participar, intenta alcanzar la ventaja sostenible a largo plazo donde la empresa pueda responder ante las amenazas y oportunidades que se vayan suscitando en el medio en el que se desarrolla, es un medio para invertir en recursos tangibles y no tangibles que garanticen un beneficio.

Estrategia Empresarial

Actualmente es importante que una empresa sepa cuál es su objetivo y razones de porque ésta existe en el mercado, a donde quiere llegar, donde se encuentra posicionada, con qué recursos humanos y económicos cuenta, así como los integrantes de la organización también deben tenerlo internalizado para que ambos efectúen una comunicación efectiva y vayan hacia el mismo sentido. La Estrategia en las empresas, es el complemento de la Estrategia General. Se desarrolla en el ámbito de las operaciones. Intervienen de forma altamente relevante los factores logísticos y tácticos, siendo la que determina la forma y secuencia de las operaciones más adecuadas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos en cada área de actividad de la organización.

Corresponde su aplicación al líder, director o responsable del área en cuestión. La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. Así, pues, debiera tener al menos cinco atributos para ser una

estrategia:

- Que se pueda medir.
- Que se pueda controlar.
- Que consuma recursos.
- Que tenga un objetivo claro.
- Que se le pueda asignar un responsable.

Pirámide de la creación de la Estrategia

La creación de una estrategia no es solo tarea de la junta Directiva y los Ejecutivos, es también de interés para los jefes de unidades de negocios, jefes de diferentes áreas operacionales, supervisores y administradores, ya que les concierne a todos las decisiones de negocios y las medidas para alcanzar todas las oportunidades que se presentes y su forma de cómo emplearlas. En una empresa diversificada la pirámide de Estrategia se inicia en cuatro niveles organizacionales diferentes como se puede observar en la siguiente ilustración (Ver Figura 1)



Figura 1. Compañía diversificada. Fuente: Emprendices. Comunidad de Emprendedores (2010)

En la compañía de un solo negocio esta pirámide posee solo tres niveles organizacionales (Ver Figura 2).



Figura 2. Compañía de un solo negocio. Fuente: Emprendices. Comunidad de Emprendedores (2010).

Estrategia Corporativa

Es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada. Se extiende a nivel de toda compañía, cubriendo todos sus negocios diversificados. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía. Implica cuatro clases de iniciativas:

1. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.
2. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.
3. Buscar formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva.
4. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas.

Estrategia de Negocios

Plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio, se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. El impulso fundamental de la estrategia de negocios consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Con este fin, la estrategia se interesa en:

1. Desarrollar una respuesta a cambios que ocurren en la industria, la economía general, áreas reguladoras y otras.
2. Crear medidas competitivas y enfoques al mercado que conducen a una ventaja sustentable.
3. Crear competencias y habilidades valiosas.
4. Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
5. Abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de la compañía.

Estrategia Funcional

Se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocio o un departamento clave particular dentro de un negocio. Es necesaria para cada actividad de negocios y para cada unidad organizacional pertinente desde el punto de vista competitivo. Añaden detalles pertinentes a su plan de acción general al determinar las tareas enfoques y prácticas que deben llevarse a cabo en la administración de un departamento funcional o de un proceso. Su papel principal es respaldar la estrategia de negocios y enfoque competitivo de compañía. Proporcionan a la empresa competencias, habilidades y fortalezas de recursos.

Estrategia de Operación

Conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos más limitados para la administración de las unidades de operación clave y para manejar las tareas de operación cotidiana que tiene un significado estratégico. Le añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general. La responsabilidad principal de estas se delega en los administradores de primera línea, que están sujetos a la revisión y aprobación de administradores de mayor rango. Existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo:

- **Visión:** Se refiere a la visión que tiene el líder de la empresa a largo plazo de la misma. Así como de los negocios en los que buscará incursionar, cuales dejara de lado, cuales conservara, etc.
- **Posicionamiento:** Se deberá determinar el posicionamiento necesario para la compañía y también el de sus productos en el consumidor, lo cual se lograra gracias a los “impulsores de posicionamiento,” únicos de la compañía. Estos impulsores no deben de ser modificados ya que significa un reposicionamiento total y muy elaborado con un análisis previo.
- **Plan:** Después de haber llevado acabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.
- **Patrón Integrado de Comportamiento:** Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá de ser conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica.

Tipos de Estrategia

Las estrategias que pueden asumir las organizaciones según las variaciones del medio ambiente externo y de su estructura, conformación e intereses internos, se clasifican en varios tipos; sin embargo, también se presentan combinaciones y

variaciones de cada uno de ellos, dependiendo de los objetivos organizacionales. A continuación se presentan los tipos de estrategia mencionados por David (1997, pp.54-62), clasificados en forma general, lo que permite su visualización y comprensión de manera sencilla.

- *Las estrategias de integración:* Se conocen con el nombre de estrategias para la integración vertical. Estas estrategias permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
- *Las estrategias intensivas:* son llamadas así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Hay tres modalidades de estrategias intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.
- *Las estrategias de diversificación:* se relacionan con administrar las actividades de negocios diversos. Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.
- *Las estrategias defensivas:* las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación y la combinación.

Como elaborar una Estrategia

En relación a este tema David (1997) explica que, la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos (planes), dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. La estrategia permite responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?, ¿Qué problemas estamos tratando?, ¿Qué influencia queremos causar?, ¿Qué asuntos críticos tenemos que

responder?, ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado las preguntas anteriores, es posible responder lo siguiente: ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?, ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?, ¿Quién hace el qué y cuándo?

La estrategia indica cómo se va a llegar a cumplir los objetivos, y el camino que se debe seguir. Para poder identificar esta estrategia es necesario establecer: Objetivos corporativos, Misiones y metas que se haya definido la empresa, Diagnostico de la situación; convirtiéndose en programas de acción para cada uno de los componentes incluyendo planes, presupuestos, controles, entre otros.

Cinco “P” para estrategia

Otra forma de clasificar a las estrategias, es la que señalan Mintzberg y Quinn (1993: pp.15-22), en sus 5 “P” (por su origen en inglés) para las estrategias:

- Plan (Plan): Curso de acción consciente mente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
- Ploy (Estratagema o maniobra): Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.
- Pattern (Patrón): Regularidades del comportamiento que ocurren a la práctica sin estar preconcebidas.
- Position (Posición): Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.

- Perspective (Perspectiva): Forma particular inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

Gestión Administrativa

Es un factor importante para las empresas debido a que de ella dependerá su éxito. La gestión administrativa se puede definir como un conjunto de ideas o de acciones que serán desarrolladas por una o más personas a través de un proceso que contiene varias fases como lo es: planificación, organización, dirección, control.

– Planificación

Es la primera función a utilizar en cualquier actividad administrativa y según García (2003) “consiste en decidir por anticipado los objetivos que se desean alcanzar y las acciones necesarias para ello” (p.168), es decir que una vez que se determinan los objetivos, se debe buscar los medios y recursos para que se lleven a cabo, a través de planes que servirán como base y guía para estimar la posibilidad de éxito en la actividad que requiera esto, los planes por lo general se realizan para actividades que requieran poco tiempo.

– Organización

Una vez cumplida la fase de planificación de los objetivos a lograr, es necesario la organización y distribución de las tareas entre los miembros de la organización. Para García (2003) “comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de las funciones que han de desempeñar las personas de la empresa y los medios necesarios para alcanzar los objetivos” (p. 169). En este punto la gerencia es la encargada de decidir el tipo de organización que se requiere para llevar a cabo los planes que se hayan elaborado, una buena organización genera ambientes de trabajo sanos, donde las responsabilidades y jerarquías están bien

puntualizadas, evitando obstáculos en la ejecución de las metas planificadas.

– **Dirección**

En esta etapa de la gestión administrativa es importante la influencia del administrador en la realización de los planes, incluye los conceptos de motivación, liderazgo, guía estímulo y actuación en este sentido comenta García (2003) “Mediante esta función se trata de influir en las personas para que de forma voluntaria y con interés contribuyan al logro de los objetivos de la empresa” (p. 169).es esta etapa el administrador descubre que como factor productivo la gente no solo está interesada en los objetivos de la empresa; también tienen sus propios objetivos, la dirección implica el uso de manera inteligente de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

– **Control**

Consiste en determinar lo que se está llevando a cabo, para establecer medidas correctivas en el caso de ser requeridas para evitar desviaciones en la ejecución de los planes, a través de la medición cuantitativa y cualitativamente mediante la comparación de la ejecución y lo planificado. García (2003) señala lo siguiente “Con el que se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, corregir las desviaciones” (p. 170). La función de control es ejercida de manera continua y está relacionada con las fases anteriores. Esta teoría servirá como guía para la elaboración de estrategias organizacionales que permitan a la empresa Kp Inversiones, C.A ofreciéndoles herramientas que le permitan mejorar el rendimiento laboral en sus trabajadores.

Clima Organizacional

Es aquel ambiente que se genera de las emociones que tiene los miembros de una organización con respecto al medio en el que trabaja, tiene mucha relación con la

motivación de los empleados, un buen clima organizacional puede determinar si la empresa pueda tener un excelente desempeño. Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. En el mismo orden de ideas Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

El Clima organizacional es muy importante en las empresas y esto se puede medir, ya que el resultado de ello puede arrojar significativos resultados, se suele hacer esta medición a través de encuestas que son aplicadas a los trabajadores de la organización o algún área específica en la cual se desea saber su situación y como realmente se sienten los integrantes del objeto a estudiar. Brunet (1999) sobre la Teoría del Clima Organizacional de Likert señala que la teoría de Clima organizacional o se los sistemas de Organización, de Rensis Likert, permite que se visualice la causa y efecto de las situaciones originadas en los climas que se estudian, así como también, el papel que juegan las variables que conforman el clima que se observa.

En los Sistemas de Likert, (citado por Brunet 1999) este plantea que el comportamiento de los trabajadores está influenciado en lo que ellos perciben o tienen información del Comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales, dice que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tenga de esta. Lo que vale es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Tipos de Clima Organizacional

Lickert (citado por Brunet 1987) en sus teorías de los sistemas, determina que

hay dos grandes tipos de climas Organizacional y estos a su vez poseen dos subdivisiones, Brunet comenta que se debe ser cuidadoso en no confundir las teorías de los sistemas Lickert con las teorías de Liderazgo, pues el liderazgo es una variable explicativa del clima y lo que persigue la teoría de los sistemas es presentar una referencia que permita examinar la procedencia del clima y el papel en la eficacia organizacional.

– Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

– Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista: Es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

– Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La

comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

– Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional puede notarse los cambios temporales en las actitudes de las personas y esto se debe a diferentes razones como: aumento de salario, entrega de aguinaldos, puede notarse que el trabajador se encuentra motivado, caso contrario en los cambios de directivos, reducción de personal que ese tipo de atmosfera crea incertidumbre y genera inseguridades y desmotivación en los trabajadores. Vale la pena resaltar que el Clima Organizacional tiene una importante vinculación con la cultura organizacional entendiéndose que la cultura organizacional es el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

A continuación se citan, algunos autores con sus enfoques de las características

del clima Organizacional. Según Brunet (1999, p. 19) algunas de sus características son:

- **La identidad de sus miembros.** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **La integración de unidades.** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.** El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo.** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.** Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- **El perfil hacia los fines o los medios.** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2001) se refiere a que el clima

organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Beneficios de Evaluar el Clima Organizacional

Internalizando que para las empresas es importante la medición y el mantenimiento de un buen Clima Organizacional, Gill y Whittle (1993) explican los beneficios que se implementan al realizar el estudio del Clima Organizacional

- Identificar las percepciones que posee los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración, proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humano;
- Evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio;
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en

relación a las diversas unidades de análisis;

- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas;
- Desarrollar estrategias de crecimiento y monitoreo para las dimensiones percibidas positivamente, y
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente

Desempeño

El Desempeño de los empleados representa un factor muy importante en el desarrollo de las compañías, siendo este de manera positiva lleva a la empresa al éxito y la productividad, es por ellos que las mismas enfocan su atención en programas de capacitación y desarrollo, y con ello buscan optimizar sus labores y adquirir ventajas competitivas, pero para comprender mejor de que se trata el desempeño se citan varios autores que ampliaran de manera específica su significado.

Desempeño según García (2001) lo define como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. Existen tres aspectos del desempeño que se pueden dividir de la siguiente manera:

Atributos del Cargo: están definidos como aquel aspecto que mide el conocimiento del puesto, la destreza para ejecutar sus tareas y la experiencia y solvencia para desarrollar su trabajo.

Rasgos Individuales o de Conducta: Son los aspectos que se identifican con la persona, como puntualidad, honestidad, responsabilidad, cooperación, compromiso.

Factores de Rendimiento: Son aquellos que abarcan las metas logradas del

cargo, como productividad, rendimiento, utilidad, calidad, ventas.

El desempeño diferencia a un trabajador en comparación con otro, en la medida que el mismo conozca sus responsabilidades, teniendo una conducta responsable de cooperación y compromiso con la empresa, va adquiriendo experiencia con la práctica diaria, esto le dará un mayor conocimiento generando un rendimiento que hace capaz al trabajador de alcanzar las metas propuestas, optimizando la productividad, obteniendo motivación para seguir proponiendo nuevos retos corporativos.

En la actualidad las empresas utilizan la administración del desempeño que no es más que un proceso mediante el cual las empresas se aseguran que sus empleados vayan alineados con las metas y objetivos de la organización, esta práctica según diferentes estudios indican que las empresas que la utilizaron, los empleados tuvieron mejores resultados que aquellas empresas que no lo utilizaron, ya que la misma mide el rendimiento del personal y si tiene problemas aplica acciones de mejora.

En la administración de Desempeño es muy importante el monitoreo constante del empleado, ya que la administración de desempeño es un proceso dinámico que debe ir evolucionando y cambiando constantemente para su continua mejora. Como todo ciclo consta de etapas como se visualiza en la siguiente figura (Ver Figura 3)

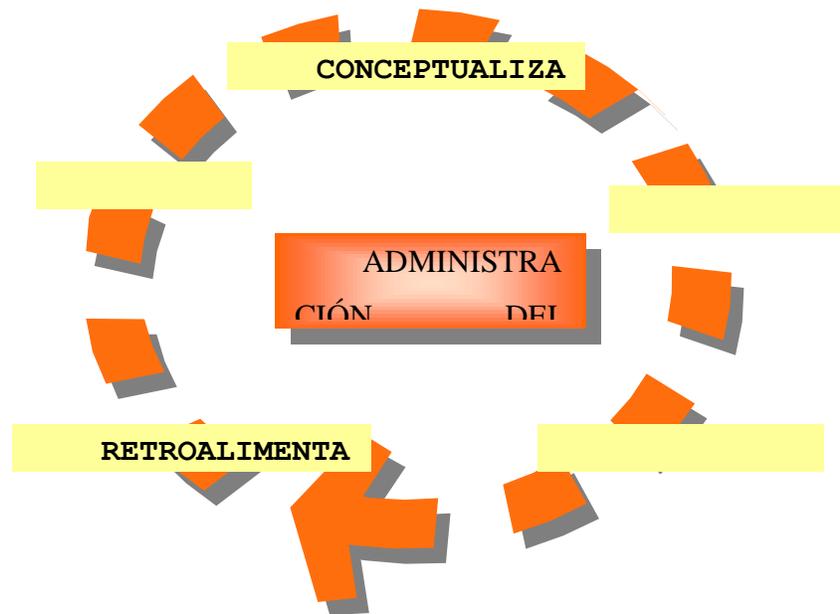


Figura 3. Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio. Fuente: Stoner y Wankel (1990: p. 4)

Conceptualización: es la etapa en la que la empresa identifica a donde quiere dirigirse. Se puede dirigir con un sistema integrado de administración o puede enfocarse en un área específica. Una vez que identifica a donde desea dirigirse, se debe detallar el desempeño esperado, explicándolo de manera clara, lo más específica posible. Después, se les debe explicar a los empleados como el buen desempeño de las diferentes áreas o departamentos van enlazados para mejorar el desempeño de la empresa. Ya teniendo esto, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño por área y así monitorear a los empleados.

Desarrollo: Es la fase donde la empresa revisa donde el desempeño varía según los niveles deseados, lo cual debe realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado (IPSS), este sistema indica si lo que viene haciendo la empresa para mejorar el desempeño lo ha hecho de forma integral, para el éxito de esta fase, se necesita la colaboración de todo el personal, sin esta integración los esfuerzos serían descoordinados e ineficientes, para mejorar el desempeño.

Implementación: en la forma tradicional, se realizaban el seguimiento del desempeño actual a través de mecanismos informales, luego con sesiones de entrenamiento, y las revisiones constantes de desempeño, esta forma no le permite al empleado participar y tomar el control de su propio desarrollo del desempeño con el IPSS se le permite tomar las riendas y tener el control de su propio desempeño, ya que son los que más le convienen que sean reconocidas sus habilidades y poder promocionarse, el IPSS les permite tener el conocimiento a la mano de su desempeño, a través del uso de la tecnología, pudiendo acceder a su situación de desempeño actual y las estrategias que deberá aplicar a largo plazo para mejorarlas.

Retroalimentación: esto es muy importante durante todo el ciclo inclusive después de la evaluación del trabajador, porque en todo momento debe informarse de su desempeño para que sepa que situaciones debe corregir y reforzar, todo esto pensando en el mejoramiento del desarrollo integral de la empresa.

Evaluación: Aquí se utilizan las mediciones de desempeño, el sistema es necesario que esté construido de tal forma que integre todos los indicadores de desempeño, para así poder evaluar a los trabajadores y compararlo con el que enmarcaron en la primera fase.

Este sistema permite a la empresa evitar situaciones, que afecten la estructura organizativa, ya que si se lleva una buena gestión en lo que se refiere a la administración del desempeño, les permite tener una visión clara y precisa de manera oportuna la situación de la empresa, sus departamentos y personal a cargo, haciéndole más fácil el establecimiento de metas y las estrategias que deben implementarse, para poder cumplirlas.

Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Cuando se aplica de manera correcta un sistema de evaluación de desempeño las organizaciones obtienen muchos beneficios pero se mencionaran los principales:

- Beneficios para el Jefe. El jefe tiene condiciones para: Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de sus subordinados, Propone medidas correctivas orientadas a mejorar el comportamiento de sus subordinados, Comunicarle a sus subordinados la mecánica de evaluación de desempeño como sistema objetivo y a su vez como esta herramienta le ha permitido desarrollarse en su desempeño.
- Beneficios para el subordinado. El Subordinado: Posee conocimiento de las reglas del juego y que comportamiento y desempeño valora la empresa en sus subordinados, Conoce las expectativas del jefe de su desempeño, y según la evaluación de este, sus debilidades y fortalezas, Obtiene condiciones para su autoevaluación y autocrítica, para poder tener control de su gestión y a su vez desarrollarla.
- Beneficios para la Empresa. La empresa: Definir la contribución de cada empleado y evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, puede identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento en algunas áreas de su actividad y también a los empleados que de acuerdo que tienen condiciones para transferencias o promociones, puede dar mayor dinámica a su política, ofreciendo oportunidades a sus empleados y motivando la productividad y fomentando mejores relaciones humanas entre sus empleados.

Métodos para medir el Desempeño

En lo que se refiere a los métodos para medir el desempeño de los trabajadores, existen muchos, algunos pueden presentar ventajas y otros desventajas y una posible y relativa adecuación en los diferentes cargos, en una empresa se pueden utilizar varios métodos, también se puede estructurar cada uno de estos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

– Método de Escala Gráfica: Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Al parecer es el método más simple, pero para su aplicación se exige ser sumamente cuidadoso para así evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían ocasionar interferencias considerables. Aunque muchos autores difieren con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

– Método de elección forzada: Es un método fue desarrollado durante la segunda guerra mundial por un equipo de técnicos provenientes de los Estados Unidos, se utilizaba para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas que debían ser promovidos. En este sistema lo que se buscaba era lograr una evaluación en la cual no se calificara el desempeño del soldado, por su afinidad o antipatía con el evaluador, buscando la objetividad para aquellos evaluadores de debía tener el mismo patrón de evaluación para los amigos y para los que no lo son. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

– Método de investigación de campo: Este método se desarrolla en base a las entrevista que hace un especialista en evacuación con el supervisor inmediato, aquí se revisa y evaluá el desempeño de todos lo que tiene bajo su mando, para así determinar las causas, motivos y orígenes de tal desempeño, analizando una serie de situaciones y hechos ocurridos en la empresa. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

– Método comparación por pares: Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de

evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Todos estos métodos son una herramienta, es un método para obtener información a través de los datos que se van añadiendo y en base al procesamiento de esos datos se canalizan las tomas de decisiones, las mismas siempre serán para buscar el mejoramiento de los procesos y las personas encargadas de los mismos, y siempre deben estar basados en la actividad hombre trabajo y no siempre en las características de su personalidad

Consecuencias de No Realizar Evaluaciones del Desempeño

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

Definición de Términos Básicos

Administración del trabajo: está orientada a implementar procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

Ambiente social de trabajo: busca fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.

Capacitación: Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Carga laboral. Cuando la organización está orientada a realizar su trabajo en el tiempo estipulada sin percibir sobre cargas del mismo

Clima organizacional: se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con sus comportamientos

Colaboración: cuando la organización está orientada a que las personas se colaboren unas a otras para el logro de los objetivos propuestos

Competitividad: cuando la organización está orientada a retribuir de una competencia de acuerdo con el mercado laboral.

Comportamiento organizacional: es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Desempeño laboral: es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directa e indirectas

inmersas en un problema, mas sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Estrategia: es un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política, la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Identidad: el sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción con su trabajo y el ambiente que les rodea: además perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones.

Motivación: son las cosas que mueven al trabajador a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación de sus labores.

Organización: Es una unidad social consistentemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Responsabilidad: Es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide

Satisfacción laboral: la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

Trabajo en equipo: es la unión de los esfuerzos de un grupo de colaboradores para la consecución de metas organizacionales en común, unificados para un solo objetivo y reconocimiento. Capacidad abierta de aprendizaje de unos a otros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tendrá como objetivo describir y justificar la metodología que se escogió para desarrollar el estudio. Al respecto Arias (2012) “La Metodología del proyecto incluye tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder el problema planteado” (p.110).

Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo y diseño de la investigación está ajustado al problema en estudio, con la finalidad de comprobar los hechos con la teoría, para tal fin se enmarcó dentro de un nivel proyectivo, de tipo descriptivo, con un diseño de campo, con revisión documental y una modalidad de Proyecto Factible.

Tipo de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, ésta se enmarcó dentro de una investigación proyectiva, debido a que está orientada a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad, como es el de proponer Estrategias Organizacionales que mejoren el Rendimiento laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A, en Valencia estado Carabobo. De acuerdo a lo señalado por Hurtado de Barrera (2012), este tipo de investigación es aquella que “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar, y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.122).

De acuerdo al problema planteado, y en función de sus objetivos, la

investigación quedó apoyada en un estudio de tipo descriptivo. Según Sabino (2007), las investigaciones descriptivas, “utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de este modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. Este tipo de estudio se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad, es decir, que se hará referencia a los hechos que serán observados con detalle, sin ir más allá de su simple descripción.

Diseño de la Investigación

La investigación se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que viene a atender necesidades específicas, a través de un diagnóstico y cuya finalidad fue la implementación de estrategias Organizacionales que mejoren el Rendimiento Laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A.; en relación al tema la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

Así mismo, la investigación se basó en un diseño de campo ya que los datos serán recogidos directamente de las personas objeto de estudio, que Tamayo (2009), define, “Los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad (...) su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos” (p.114). En este caso la información fue proporcionada directamente por el grupo de personas que laboran en la Empresa KP Inversiones, C.A.

También la investigación fue de revisión documental, pues se apoya en trabajos previos relacionados con el tema, con el propósito de ampliar y profundizar sobre la

naturaleza del problema que se está estudiando, al respecto Arias (2012) explica “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27).

Población y Muestra

Población

En lo que respecta a la población, conviene destacar que para Tamayo, (2009), la población es, “La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades o entidades de población que integran dicho fenómeno (...) y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (p.180). Es por ello que la misma quedó integrada por la totalidad de las personas que laboran en la Empresa KP Inversiones, C.A. la cual está conformada de ocho (08) personas que laboran diariamente y están distribuidos:

Cuadro N° 1.
Población sujeta a estudio

| Cargo que ocupa | N° de personas |
|-------------------------------|-----------------------|
| Gerente General | 1 |
| Gerente de Operaciones | 1 |
| Supervisor de Planta | 1 |
| Obreros | 5 |
| Total | 08 |

Fuente: Castellanos, Palermo (2013)

Muestra

Para Palella y Martins (2006), una muestra, “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población” (p.116). Se aplicó para la escogencia de esta, el muestreo No Probabilístico

Intencional, ya que las autoras buscaron seleccionar un tipo de individuos con una característica determinada. Al respecto, los mismos autores, señalan “El investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo” (p.124). En este sentido la muestra fue aplicada a la totalidad de la población objeto de estudio.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

En esta parte del estudio se hará referencia a las actividades y pasos secuenciales necesarios para llevar a cabo el trabajo, es decir que serán el medio a través del cual los investigadores se relacionan con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación que se desarrolla. En consecuencia, dada la naturaleza del proyecto y tomando en cuenta los datos que se necesitan, las técnicas que se utilizaron estuvieron conformadas por la observación directa y la encuesta, mientras que el instrumento fue un cuestionario.

Técnicas de Recolección de Datos

En cuanto a este tema Arias (2012) define este concepto como: “(...) el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Además indica que para cada estudio existe una técnica particular y específica, que sirve de complemento al método científico. En cuanto a esta investigación las técnicas utilizadas fueron la observación directa y la encuesta. Según Tamayo (2009) la observación directa: “Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.188). Esta técnica fue utilizada por las investigadoras pues les permitió lograr los objetivos presentados, al poder ir al sitio donde ocurren los hechos y detallar la situación problemática evidenciada en la Empresa KP Inversiones, C.A.

Y en relación con la Encuesta Arias (2012) la define “Como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de

sí mismos, o en relación con un tema particular” (p.72). Por medio de ésta se alcanzaron los requerimientos y resultados necesarios para cumplir con los propósitos de la investigación.

Instrumento de Recolección de Datos

Según las técnicas ya señaladas, el instrumento mediante el cual se recopiló la información y los datos relacionados con la investigación fue un cuestionario, de preguntas cerradas, dicotómicas que Tamayo (2009) señala: “Permite aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p.190), y cerradas “Se contestan con un sí o un no” (p.191), las cuales se formalizaron de acuerdo a los objetivos específicos, y fueron contestadas por las personas representadas en la muestra a través de los cuales se consiguió la información, el cual contó de 20 interrogantes.

Técnica para el Análisis e Interpretación de los Datos

En esta sección se mencionan los tipos de medida que se utilizan con mayor frecuencia y que son los que van a permitir decidir cuál es la más apropiada para analizar los datos, contenidos en el instrumento y considerados válidos, por tal motivo el análisis estadístico de los resultados se realizó a partir de la aplicación del instrumento, en forma cuantitativa a través del cálculo del porcentaje de respuestas, cuadros y gráficos; que según Palella y Martins (2006):

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (Datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar (p. 188).

En tal sentido los mismos autores refieren que el análisis se realizó a través de la estadística descriptiva, que los mismos autores la definen como: “Consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas (...). Se plantea cuando se

trabaja con toda la población” (p.189).

Para tal fin en la presentación de los resultados se recurrió a, cuadros distributivos de frecuencias que para Ortiz y García (2008), es “Conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías (...) pueden completarse agregando las frecuencias relativas (...) son los porcentajes de casos en cada categoría” (p.136). De este modo, la codificación y tabulación de los datos se efectuó mediante tablas de información estructuradas en frecuencias y porcentajes de acuerdo a cada ítems establecido, con la finalidad de desarrollar los objetivos trazados; que luego de ser tabulados, se explicaron por medio de cuadros, gráficos circulares y columnas, con el propósito de dar una mejor visualización e interpretación de los mismos.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

La validez es un método utilizado con frecuencia por los investigadores, esta medida estadística se refiere a que la información obtenida a través del instrumento, arroje resultados reales, es decir, que los resultados de la recolección de datos están sirviendo realmente a los propósitos para los cuales fueron elaborados, entonces se considera que tales resultados tienen validez. En función a lo planteado, Hernández, Fernández y Baptista (2010), en relación al tema afirman “Grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide” (p.200). Es decir que el instrumento es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad sin modificar los hechos.

Para dar cumplimiento a lo antes planteado la validez se determinó mediante el juicio de un equipo de expertos vinculados con el tema de estudio, quienes evaluaron el instrumento bajo los criterios de claridad, congruencia, redacción así como pertinencia de los ítems con relación a los objetivos, dimensiones e indicadores del

estudio, apoyándose en el cuadro de operacionalización de las variables (Ver Anexo B).

Confiabilidad del Instrumento

En relación al tema, Palella y Martins (2006), la definen “como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de desviación producidas por los errores causales” (p.176). Por lo antes expuesto los resultados se manejarán bajo los criterios de decisión para la confiabilidad de un Instrumento de los mismos autores; ya que consideran que un instrumento es confiable cuando el resultado es mayor o igual a 0,61; asegurando que mientras los resultados se acerquen a uno (1) se puede certificar que el instrumento tiene una alta confiabilidad.

En relación al presente estudio los resultados se revisaron utilizando la forma de Kuder Richardson (KR_{20}), propio de este tipo de instrumento, debido a que este coeficiente se aplica para respuestas dicotómicas, pues permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes. Para obtener la confiabilidad se aplicó una prueba piloto, que Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen “Consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (...) (p. 210). (Ver Anexo C)

El resultado de la confiabilidad fue 0,81 considerada muy alta según el cuadro de criterios para la confiabilidad de un instrumento (Palella y Martins; 2006) (Ver Cuadro 2)

Cuadro N° 2.

Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento

| RANGO | MAGNITUD |
|--------------------|-----------------|
| 0,81 – 1 | MUY ALTA |
| 0,61 – 0,80 | ALTA |
| 0,41 – 0,60 | MEDIA |
| 0,21 – 0,40 | BAJA |
| 0 – 0,20 | MUY BAJA |

Fuente: Palella y Martins (2006)

Cálculo de Confiabilidad

Varianza Total:
$$Vt^2 = \frac{\sum (x - X)^2}{n - 1} = \frac{54,88}{7} = 7,84$$

Coficiente de:

$$KR20 = \frac{K}{K - 1} \left[\frac{Vt^2 - \sum p \cdot q}{Vt^2} \right] = \frac{20}{19} * \frac{6,00}{7,84} = 1,05 * 0,76 = 0,81$$

Cuadro N° 3
Operacionalización de Variables

| Objetivo General: Proponer Estrategias Organizacionales que mejoren el Rendimiento laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A, en Valencia estado Carabobo. | | | | | |
|---|--|--|---------------------------|--|--------------|
| Objetivos Específicos | Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
| Identificar la situación actual de la empresa KP Inversiones C.A., en relación a las estrategias organizacionales manejadas por la misma. | Estrategias Organizacionales | Es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. | Estructura Organizacional | Planificación | 1,2 |
| | | | | Organización | 3,4,5,6,7 |
| | | | | Control | 8 |
| Determinar las debilidades que influyen en el proceso organizacional de la empresa KP Inversiones C.A. | Debilidades del Proceso organizacional | Se refiere a la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización, en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas. | Organización | Factores internos | 9,10 |
| | | | | Conocimiento sobre procesos organizacionales | 11,12,13 |
| Establecer la factibilidad de crear normas de procedimientos, en el sistema organizacional de la empresa, para el rendimiento laboral de los empleados de la misma. | Desempeño laboral | Se refiere a la forma en la que los empleados realizan su trabajo y la actitud que manifiestan cuando lo efectúan. | Factibilidad | Compromiso | 14 |
| | | | | Motivación | 15 |
| Diseñar un plan estratégico que desarrolle los aspectos organizacionales, para optimizar el rendimiento laboral de la empresa KP Inversiones C.A. | Diseño de Plan Estratégico | Conjunto de acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico que permita optimizar el funcionamiento de la gestión organizacional de la empresa. | Estrategias | Necesidad | 16,17 |
| | | | | Beneficio | 18 |
| | | | | Disposición | 19,20 |

Fuente: Castellanos, Palermo (2013)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Presentación de los Resultados

Los resultados arrojados por las técnicas e instrumentos de recolección de información que se mencionan, fueron aplicados a las personas que laboran en la Empresa KP Inversiones, C.A.; se presentan en este capítulo siguiendo los parámetros señalado por Balestrini (2002), para el análisis e interpretación de los resultados:

Al culminar la fase de recolección de la información, los datos, han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica que permita recontarlos y resumirlos; antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos; y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos (p. 169).

Es decir, que una vez que se recogieron los valores que toman las variables estudiadas, se procedió al análisis estadístico, que permitió hacer observaciones e interpretaciones de los datos, en atención a los distintos tipos de información que fueron proporcionados, al momento de la aplicación del instrumento.

A continuación se presentan y analizan de forma estadística los resultados arrojados por el cuestionario aplicado, los cuales serán codificados y tabulados, para ser presentados en forma gráfica y computarizada, empleándose tablas de distribución de frecuencia y porcentaje, para la mejor interpretación de los resultados. En relación a lo planteado, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” de errores, el investigador procede a analizarlos” (p.278).

**Análisis descriptivo. Ítem por Ítem de la Variable: Estrategias Organizacionales.
Dimensión: Estructura Organizacional**

Cuadro 4. Distribución porcentual del Ítem 1

Ítem 1. ¿En esta organización se cuenta con Misión y Visión?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 4 | 50 |
| NO | 4 | 50 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).



Gráfico 1. Representación porcentual del ítem 1. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

El 50 por ciento de los encuestados señala que la empresa posee misión y visión, sin embargo, hay un 50 por ciento que señalan lo contrario. Por medio de estos resultados se puede afirmar que la opinión está dividida en partes iguales, lo cual se podría interpretar como falta de conocimiento en relación a la empresa para la cual trabajan.

Cuadro 5. Distribución porcentual del Ítem 2

Ítem 2. ¿Se implementan nuevas estrategias acordes con las necesidades?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 2 | 25 |
| NO | 6 | 75 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

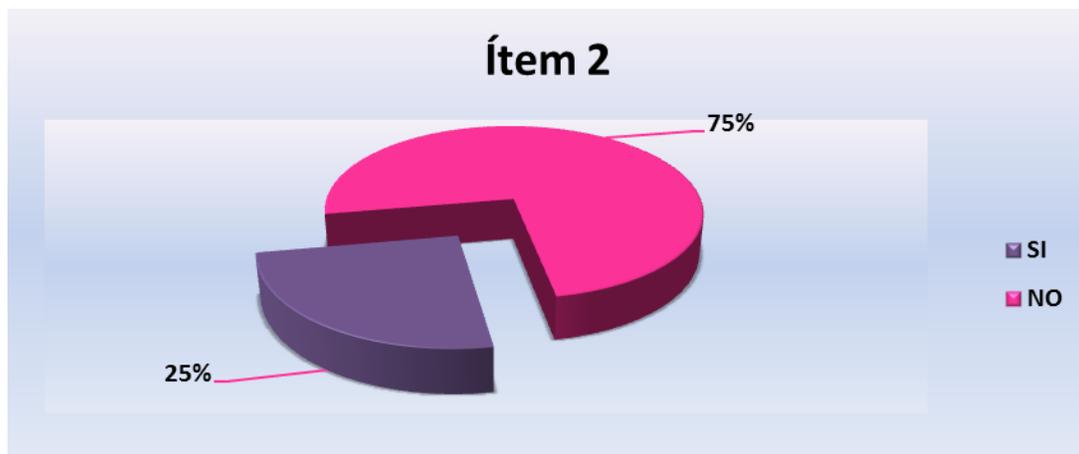


Gráfico 2. Representación porcentual del ítem 2. Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Los resultados demuestran que no existe una implementación de estrategias que sean adecuadas a las situaciones que se presentes ya que el 75 % de los encuestados opina que no hay cambios de acuerdo a la situación y no se plantean nuevas directrices. Según las observaciones esta es una debilidad la cual debe corregir la empresa.

Cuadro 6. Distribución porcentual del Ítem 3

Ítem 3. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 1 | 12 |
| NO | 7 | 88 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).



Gráfico 3. Representación porcentual del ítem 3. Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

En cuanto a esta interrogante, el 88 por ciento de las personas encuestadas afirman que no existe un organigrama por lo tanto hay un desconocimiento por parte de los trabajadores, ya que no conocen la estructura y no saben quién debe girarles las ordenes y a quien dirigirse ante alguna eventualidad, bien sea personal o laboral, mientras que el 12 por ciento restante respondió que si existe ese organigrama. Ante estos resultados sería importante saber que considera ese 12 por ciento un organigrama, porque tal vez se tenga conocimientos errados hacia el término.

Cuadro 7. Distribución porcentual del Ítem 4

Ítem 4. ¿Se adecua la empresa a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 2 | 25 |
| NO | 6 | 75 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

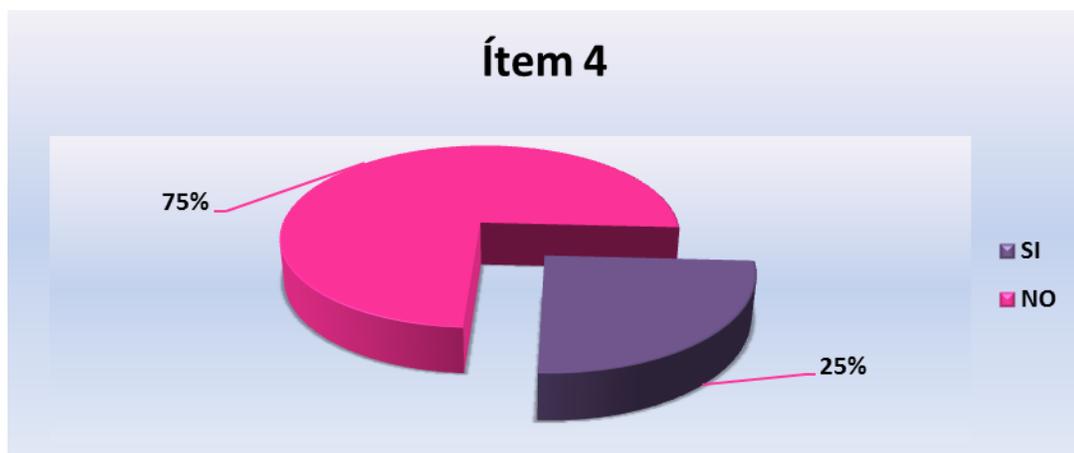


Gráfico 4. Representación porcentual del ítem 4. Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

En estos resultados, se puede inferir que existe poca disposición a innovar en los procesos, pudiendo generar falta de interés en procesos tal vez tediosos, cuando se puede ahorrar muchas veces costo y tiempo, mientras que un 25 por ciento está conforme con los implementos que utilizan y les parece aceptable.

Cuadro 8. Distribución porcentual del Ítem 5

Ítem 5. ¿Existe en la empresa un manual de estrategias conocido por usted?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).



Gráfico 5. Representación porcentual del ítem 5. Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Los resultados obtenidos en este ítem, arrojaron que el 100 por ciento señalan que no existe o por lo menos no conoce ningún manual de estrategias de la empresa, con este resultado se evidencia la falta de planificación ante el día a día y su improvisación en los procesos.

Cuadro 9. Distribución porcentual del Ítem 6

Ítem 6. ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 5 | 62 |
| NO | 3 | 38 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

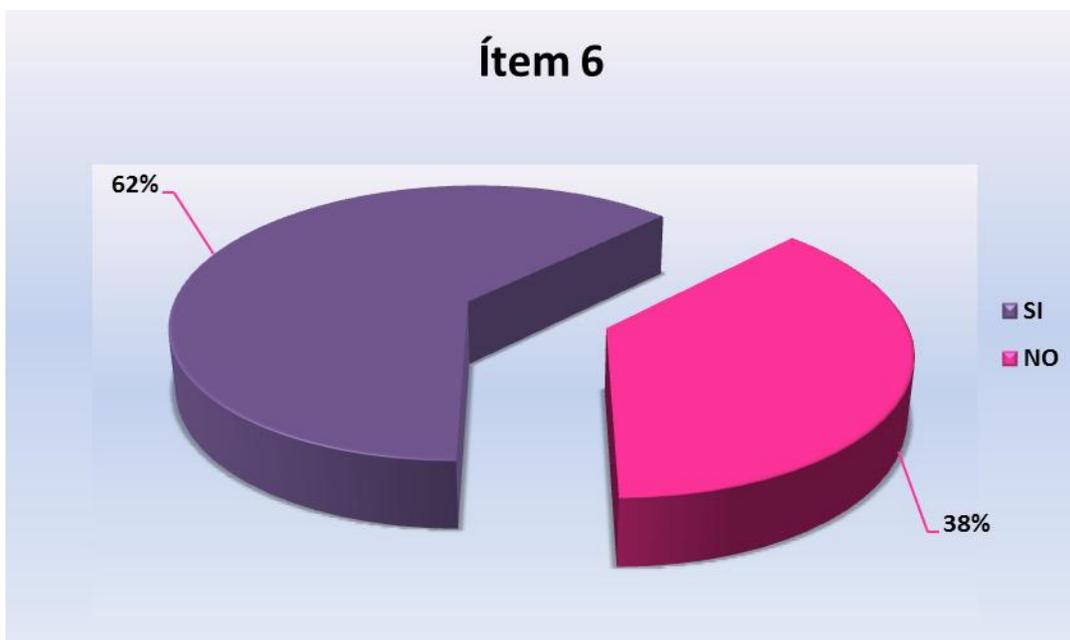


Gráfico 6. Representación porcentual del ítem 6. Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

El 62 por ciento de los encuestados afirman que sí conocen sus responsabilidades sin embargo el 38 por ciento desconoce sus funciones un porcentaje alto ya que la muestra es la totalidad de los trabajadores representando con esto una debilidad que debe solucionar la empresa ya que esta falta de información la perjudica directamente en la producción.

Cuadro 10. Distribución porcentual del Ítem 7

Ítem 7. ¿Considera usted que las tareas dentro de la organización se encuentra eficientemente distribuidas?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

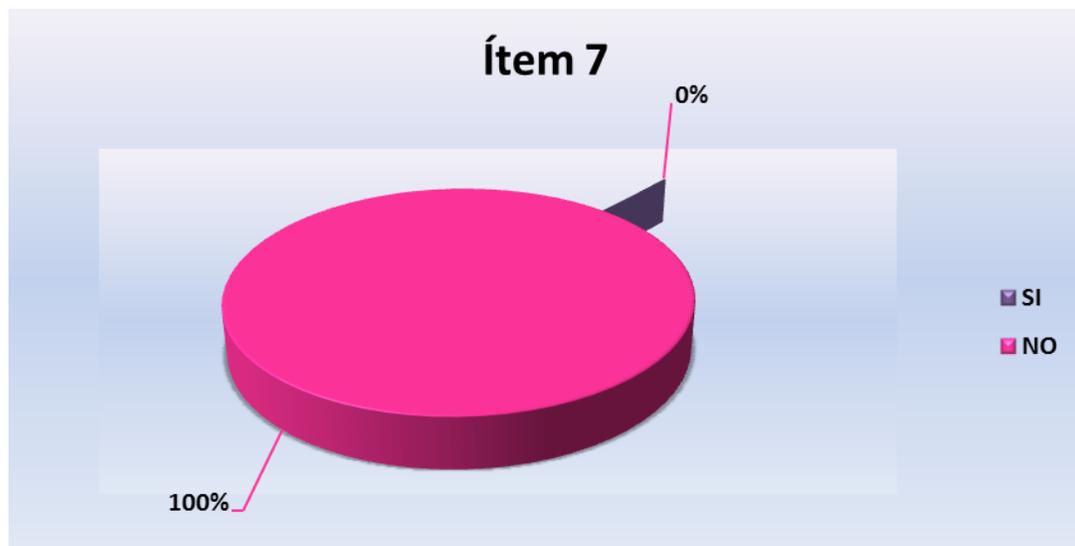


Gráfico 7. Representación porcentual del ítem 7. Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas arrojadas por este gráfico corroboran la necesidad de establecer una distribución de las responsabilidades porque con esto se genera trabajadores explotados por una sobrecarga de trabajo y en algunos casos exceso de tiempo libre al mismo tiempo por parte de otros trabajadores es importante la distribución equitativa de labores para evitar descontentos y problemas en el futuro, la empresa está obligada por su bienestar, a modificar inmediatamente esta tendencia.

Cuadro 11. Distribución porcentual del Ítem 8

Ítem 8. ¿Considera que el control de la organización se encuentra centralizado en lo que se refiere a la toma de decisiones?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 7 | 87 |
| NO | 1 | 13 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

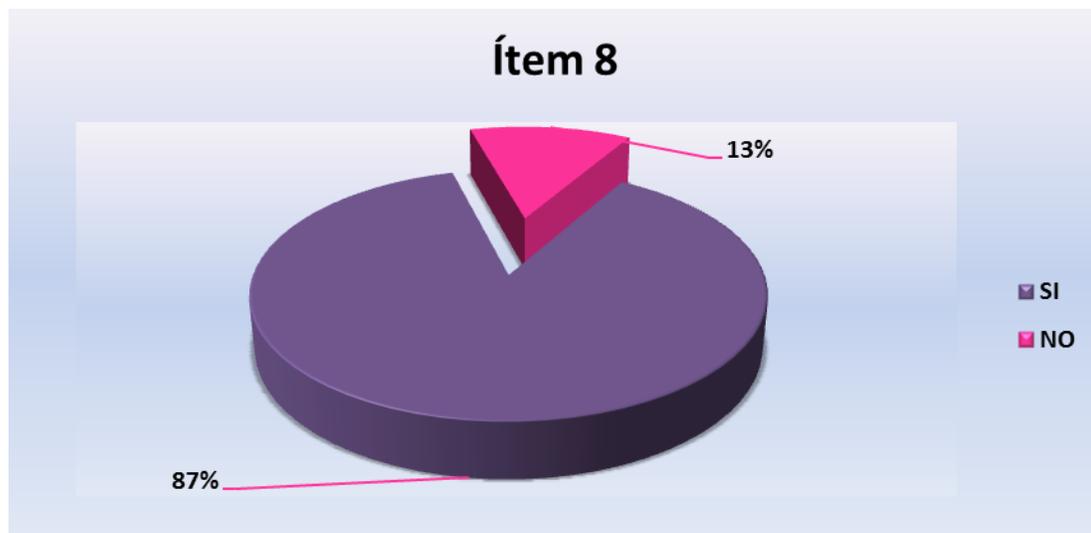


Gráfico 8. Representación porcentual del ítem 8. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

En este ítem, el 87 por ciento de los encuestados indicó que la toma de decisiones se encuentra en manos de una persona y no hay posibilidad de participación en la toma de las mismas, generando un ambiente hostil ya que no hay interés de que los trabajadores puedan exponer sus ideas y opiniones acerca de asuntos relacionados con el trabajo coartando su derecho de ofrecer sugerencias que tal vez favorecerían alguna situación o proceso.

Cuadro N° 12. Distribución porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Estrategias Organizacionales. Dimensión: Estructura Organizacional.

| N° | ÍTEM | SI | | NO | |
|-------------------------|---|----------|-----------|----------|-----------|
| | | f | % | f | % |
| 1 | ¿En esta organización se cuenta con misión y visión? | 4 | 50 | 4 | 50 |
| 2 | ¿Se implementan nuevas estrategias acordes con las necesidades? | 2 | 25 | 6 | 75 |
| 3 | ¿Cuentan los empleados con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones? | 1 | 12 | 7 | 88 |
| 4 | ¿Se adecua la empresa a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas? | 2 | 25 | 6 | 75 |
| 5 | ¿Existe en la empresa un Manual de estrategias conocido por usted? | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 6 | ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades? | 5 | 62 | 3 | 38 |
| 7 | ¿Existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones administrativas? | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 8 | ¿Emplean actualmente medidas de control de riesgo en la empresa? | 7 | 87 | 1 | 13 |
| Total Promediado | | 3 | 33 | 5 | 67 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

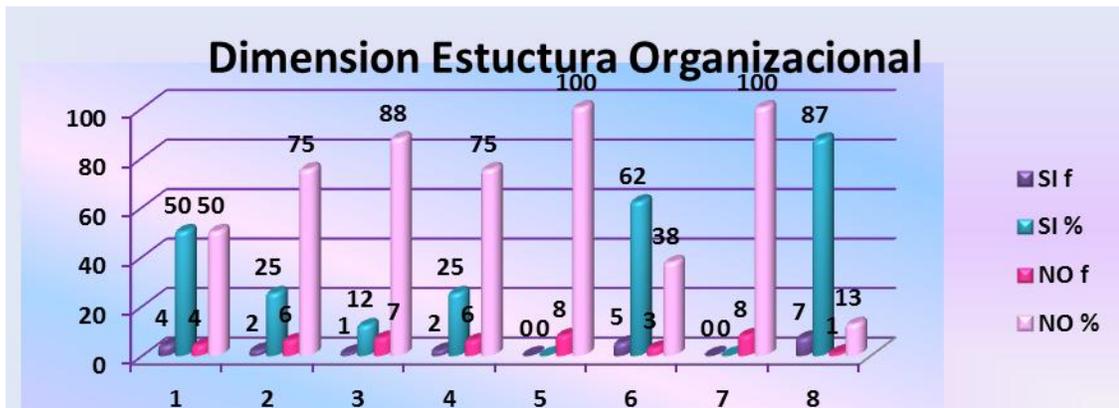


Gráfico 9. Representación porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Estrategias Organizacionales. Dimensión: Estructura Organizacional. Fuente: Castellanos y Palermo (2013)

Análisis

Con respecto a los resultados obtenidos en esta dimensión, se aprecia que el 33% respondió de forma afirmativa, en cuanto al conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, y un 67% lo hizo negativamente. Advirtiéndose esto como una debilidad en cuanto a la carencia de conocimiento sobre el tema que se está manejando, ya que los empleados conocen la organización pero no están identificados con ella, siendo importante suministrar la información correcta para utilizar los recursos existentes de manera coordinada y precisa.

Cuadro 13. Distribución porcentual del Ítem 9

Ítem 9. ¿Se realizan análisis de Debilidades en la empresa?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).



Gráfico 10. Representación porcentual del ítem 9. Fuente: Castellanos y Palermo. (2013).

Análisis

Los resultados que arroja el presente gráfico muestra que el 100 por ciento de los encuestados responden que no, por lo tanto la empresa puede presentar un círculo vicioso en muchas situaciones, donde no se aplican correctivos porque sencillamente no se analizan las faltan ni las cosas que desfavorecen sus procesos por lo tanto no pueden solucionar nada de lo cual no quieren tomar conciencia.

Cuadro 14. Distribución porcentual del Ítem 10

Ítem 10. ¿La empresa ha realizado un diagnóstico para conocer las necesidades organizacionales de la misma?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

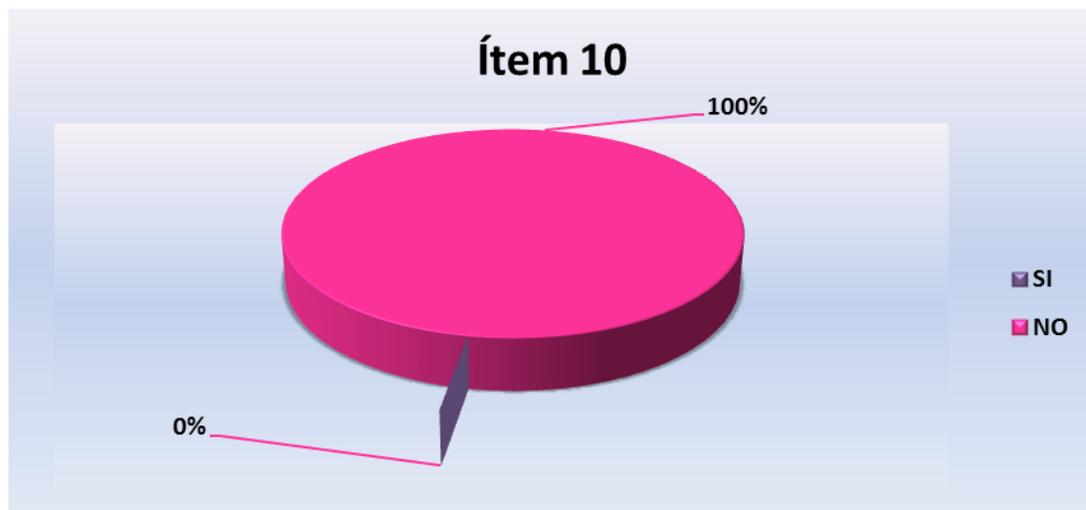


Gráfico 11. Representación porcentual del ítem 10. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan nuevamente que la totalidad de los encuestados considera que no se hace una evaluación de los procesos, de los trabajadores para facilitar la identificación de los problemas por lo tanto la probabilidad de caer en el mismo error es alta, ya que no se tiene un adecuado sistema que permita identificar los problemas, las causas y las soluciones y con que se cuenta para solucionarlos, esto es una debilidad que genera a la empresa altos costos bien sea en dinero y tiempo.

Cuadro 15. Distribución porcentual del Ítem 11

Ítem 11. ¿Tiene Conocimiento de la importancia de las estrategias organizacionales para optimizar el rendimiento laboral?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 3 | 37 |
| NO | 5 | 63 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

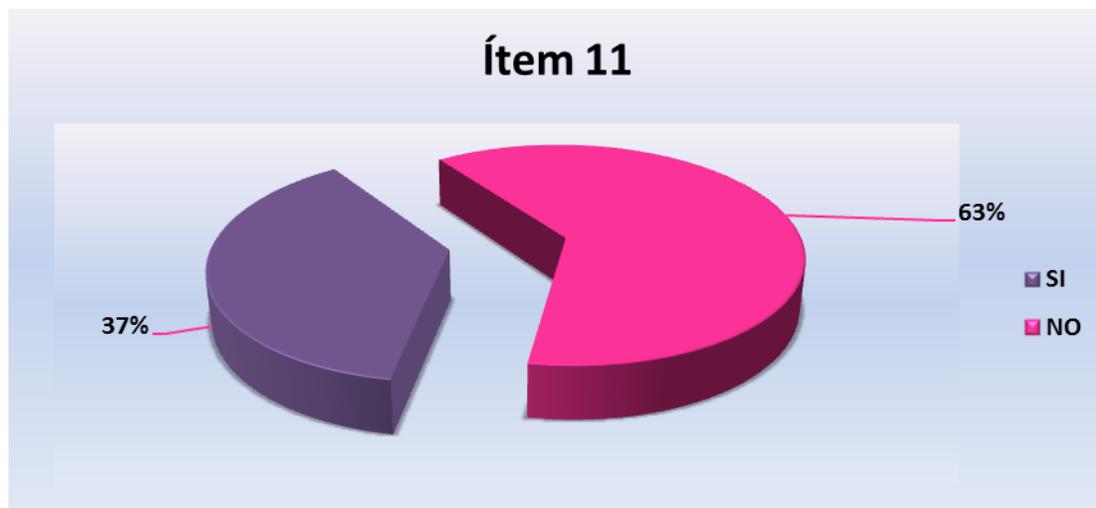


Gráfico 12. Representación porcentual del ítem 11. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Los resultados que arroja el presente gráfico muestra que el 63 por ciento de los encuestados responden que sí saben lo importante que es tener estrategias para poder desempeñarse de manera exitosa en lo laboral, pero el 37 por ciento no considera que sea de mayor relevancia, por lo tanto es posible que esa parte encuestada no esté realizando su trabajo de la mejor manera o simplemente no solo se preocupa por la labor que el individualmente realiza.

Cuadro 16. Distribución porcentual del Ítem 12

Ítem 12. ¿El conocimiento empírico y práctico es compartido de manera efectiva con tus compañeros de trabajo?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 3 | 37 |
| NO | 5 | 63 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

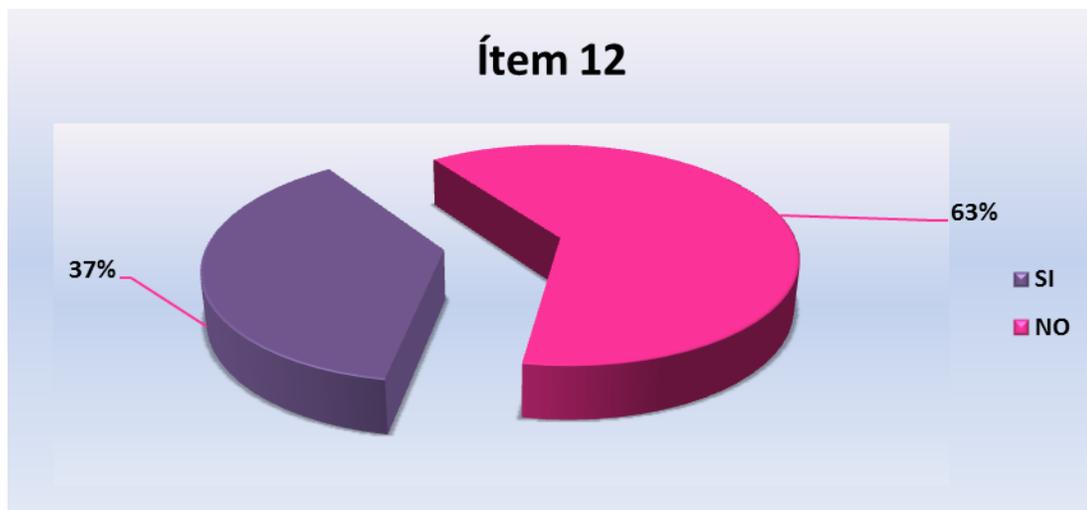


Gráfico 13. Representación porcentual del ítem 12. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan que el 63 por ciento de los encuestados expresa el clima en lo que se refiere a colaboración entre compañeros de trabajo es poca, al existir esto no hay acoplamiento en lo que se refiere al proceso, mientras que el 37 por ciento considera que sí.

Cuadro 17. Distribución porcentual del Ítem 13

Ítem 13. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para el control del sistema organizacional de la empresa?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 1 | 12 |
| NO | 7 | 88 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

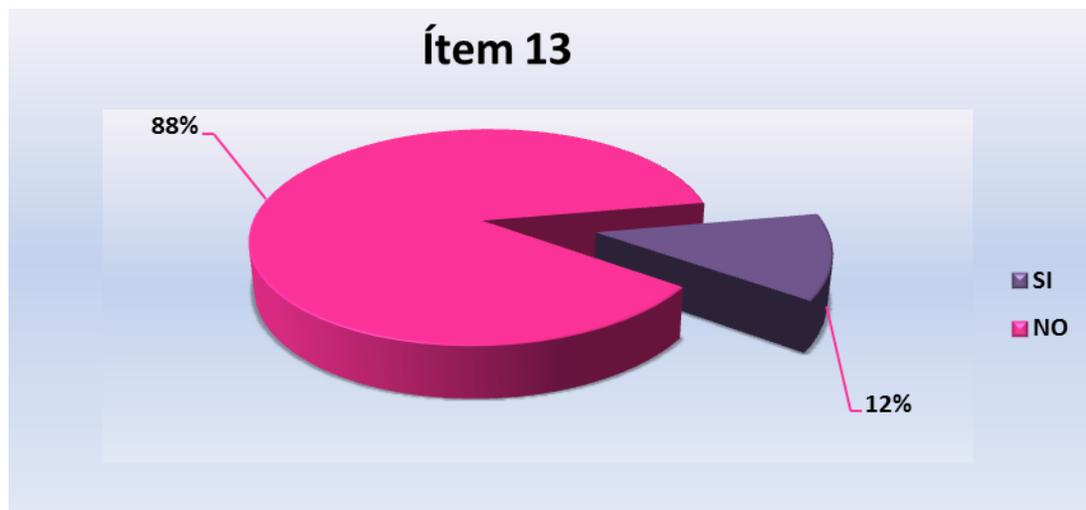


Gráfico 14. Representación porcentual del ítem 13. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Los resultados que arroja el presente gráfico muestran que el 88 por ciento de los encuestados responden que no, evidenciando la falta de organización que presenta la empresa, mientras que el 12 por ciento considerase que sí cuentan con procedimientos para el control del sistema organizacional.

Cuadro N° 18. Distribución porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Debilidades del Proceso Organizacional. Dimensión: Organización

| N° | ÍTEM | SI | | NO | |
|-------------------------|--|----------|-----------|----------|-----------|
| | | f | % | f | % |
| 9 | ¿Se realiza análisis de debilidades en la empresa | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 10 | ¿La empresa ha realizado un diagnóstico para conocer las necesidades organizacionales de la misma? | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 11 | ¿Tiene conocimiento de la importancia de las estrategias organizacionales para optimizar el rendimiento laboral? | 3 | 37 | 5 | 63 |
| 12 | ¿El conocimiento empírico y práctico es compartido de manera efectiva con tus compañeros de trabajo? | 3 | 37 | 5 | 63 |
| 13 | ¿Cuenta la empresa con procedimientos para el control del sistema organizacional de la empresa? | 1 | 12 | 7 | 88 |
| Total Promediado | | 1 | 18 | 7 | 82 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013)



Gráfico 15. Representación porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Debilidades Organizacionales. Dimensión: Organización. Fuente: Castellanos y Palermo (2013)

Análisis

Los resultados obtenidos en esta dimensión, arrojan que un promedio del 18% de las personas encuestadas respondió de forma positiva y un 82% lo hizo negativamente, observándose que existen muchas debilidades en cuanto al conocimiento de la gestión administrativa, especialmente en lo que refiere a la organización.

Cuadro 19. Distribución porcentual del Ítem 14

Ítem 14. ¿Cree usted que desempeñarse dentro de la organización de forma activa promueve un compromiso con el puesto de trabajo?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 6 | 75 |
| NO | 2 | 25 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

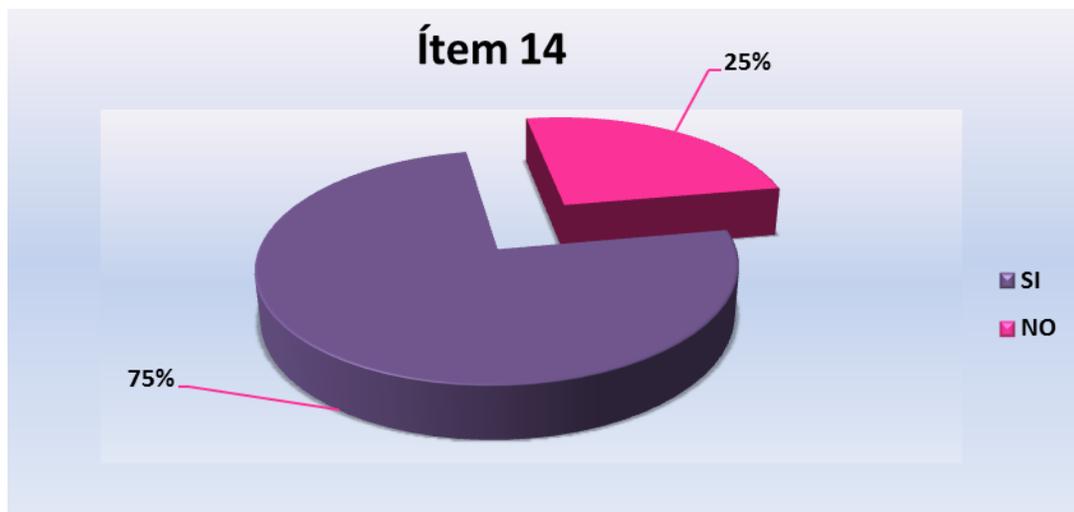


Gráfico 16. Representación porcentual del ítem 14. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan que el 75 por ciento de los encuestados expresa que el buen y eficiente desempeño genera beneficios visibles dentro de la empresa, ya que cada quien tiene responsabilidades y velará por el cumplimiento de manera oportuna y eficaz de sus labores, mientras que el 25 por ciento de los encuestados no considera que tenga importancia, lo cual la empresa debe corregir.

Cuadro 20. Distribución porcentual del Ítem 15

Ítem 15. ¿Cree usted que establecer agentes motivadores aumentaría la satisfacción laboral?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

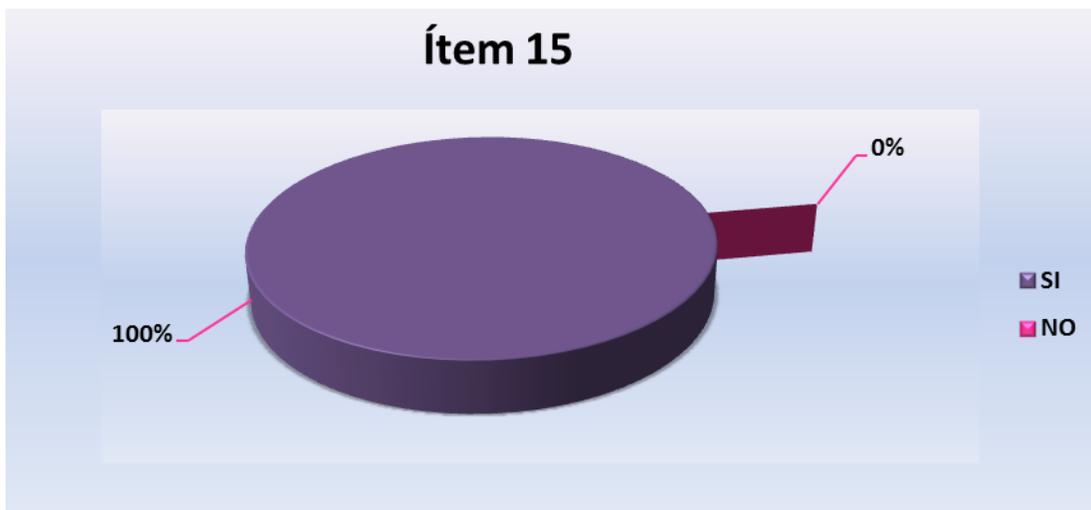


Gráfico 17. Representación porcentual del ítem 15. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Los resultados que arroja el presente gráfico muestra que el 100 por ciento de los encuestados responden que sí, deberían ser tomados en cuenta, que los directivos presentes propuestas que los motiven a esforzarse en sus labores, bien sea con herramientas que faciliten el trabajo, incentivos salariales y/o beneficios por su buen desempeño.

Cuadro N° 21. Distribución porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Desempeño Laboral. Dimensión: Factibilidad.

| N° | ÍTEM | SI | | NO | |
|-------------------------|---|----------|-----------|----------|-----------|
| | | f | % | f | % |
| 14 | ¿Cree usted que desempeñarse dentro de la organización de forma activa promueve un compromiso con el puesto de trabajo? | 6 | 75 | 2 | 25 |
| 15 | ¿Cree usted que establecer agentes motivadores aumentaría la satisfacción laboral? | 8 | 100 | 0 | 0 |
| Total Promediado | | 7 | 87 | 1 | 13 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013)

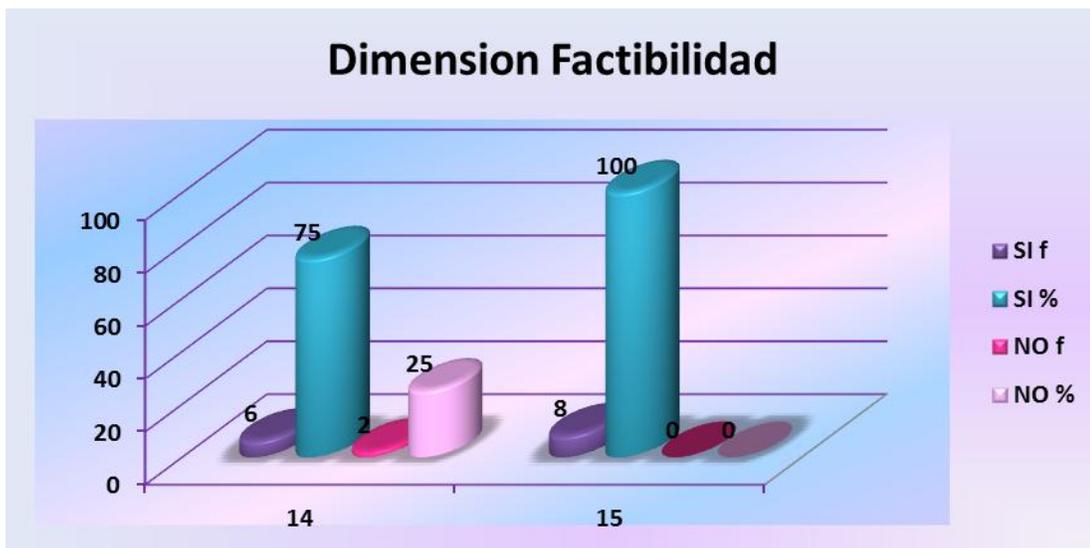


Gráfico 18. Representación porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Desempeño Laboral. Dimensión: Factibilidad. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013)

Análisis

Los resultados obtenidos en esta dimensión, arrojan que el 87%, de las personas encuestadas respondió de forma positiva y un 13% lo hizo negativamente, observándose que los empleados, a pesar de no encontrarse a gusto con las políticas que implementa la empresa, si están dispuestos a comprometerse con su puesto de trabajo, además de reconocer que si existieran agentes motivacionales con toda seguridad no existiría descontento entre el personal.

Cuadro 22. Distribución porcentual del Ítem 16

Ítem 16. ¿Considera necesario la aplicación de estrategias para lograr la optimización en el rendimiento laboral?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

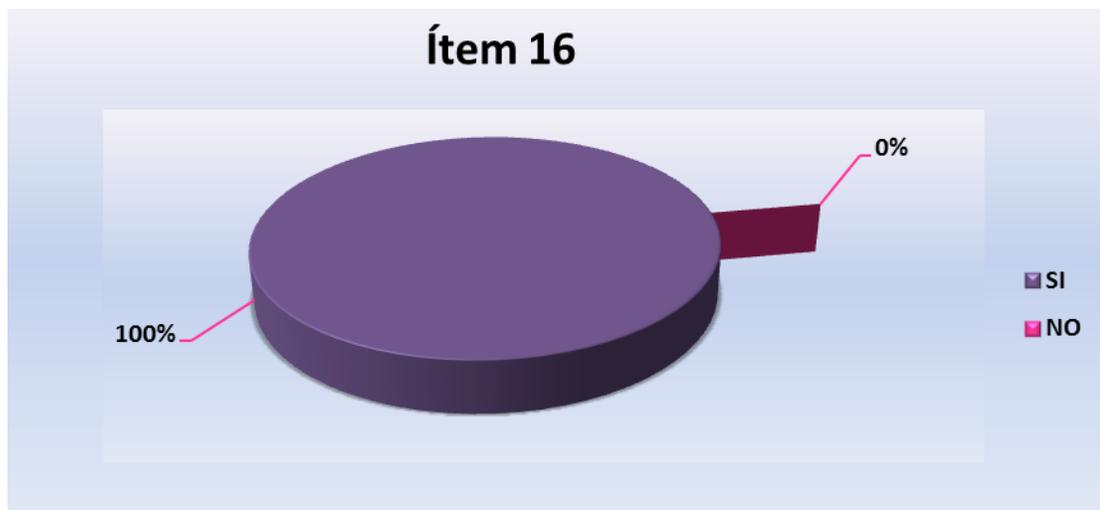


Gráfico 19. Representación porcentual del ítem 16. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan que el 100 por ciento de los encuestados expresa que es necesaria la aplicación de estrategias para lograr la optimización en el rendimiento laboral y de esta forma generará valor agregado a la empresa, al tener un personal satisfecho.

Cuadro 23. Distribución porcentual del Ítem 17

Ítem 17. ¿Se deben implementar estrategias organizacionales que influyan en la innovación y crecimiento de la empresa?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

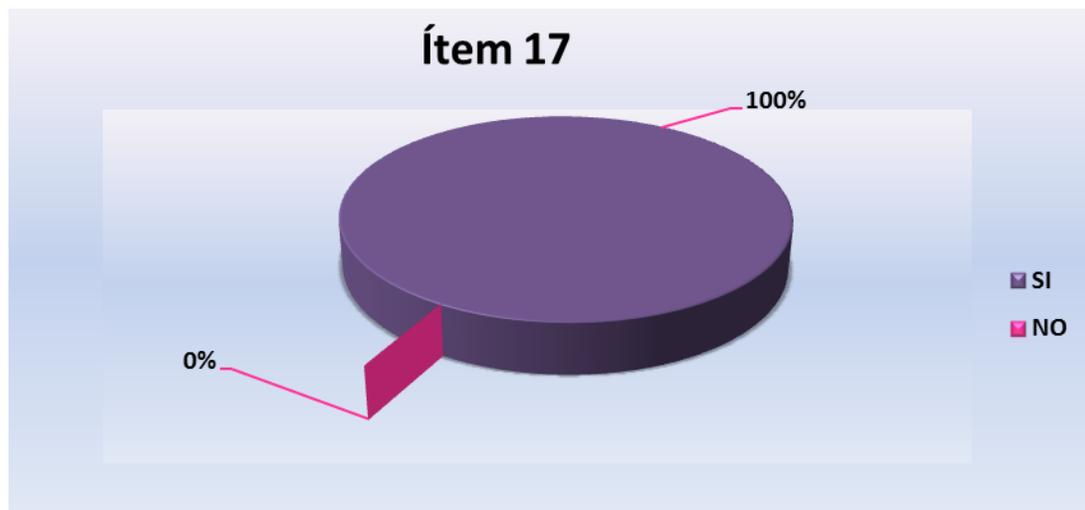


Gráfico 20. Representación porcentual del ítem 17. *Fuente:* Castellanos y Palermo. (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan que el 100 por ciento de los encuestados desea que se implemente mecanismos que permitan que la empresa tenga mejor funcionamiento, en su totalidad están de acuerdo y demuestran que quieren lo mejor para la empresa, esta debe aprovechar que su personal tiene el interés y el conocimiento de que la situación puede mejorar, la junta directiva debe tomar una decisión que la haga incursionar en el cambio.

Cuadro 24. Distribución porcentual del Ítem 18

Ítem 18. ¿Considera usted que la elaboración de estrategias organizacionales sería beneficioso para la empresa?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

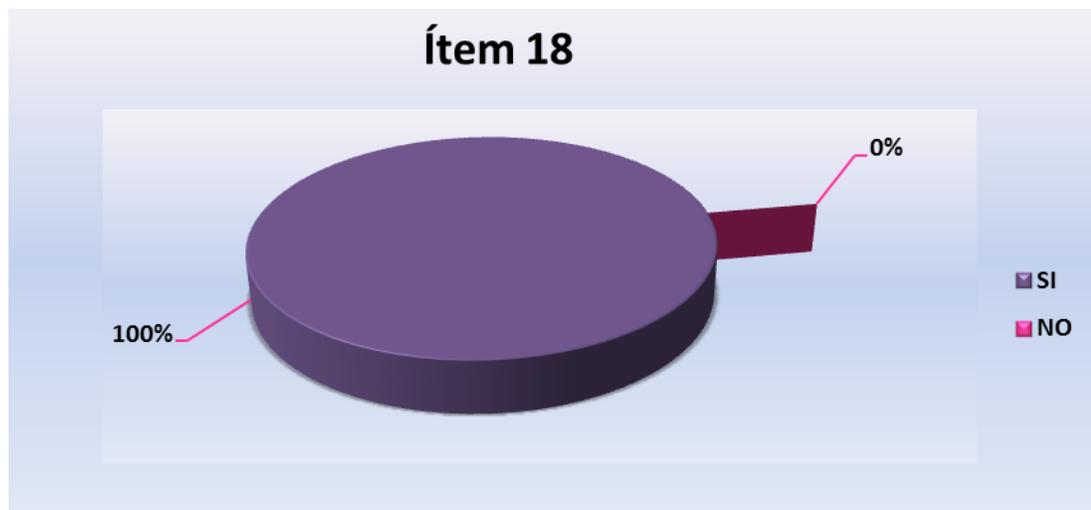


Gráfico 21. Representación porcentual del ítem 18. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan que el 100 por ciento de los encuestados expresa que la elaboración de estrategias organizacionales, sería beneficioso para la empresa pues al tener empleados que trabajan de forma armónica, con toda seguridad será una empresa exitosa.

Cuadro 25. Distribución porcentual del Ítem 19

Ítem 19. ¿Estaria de acuerdo en implementar estrategias organizacionales orientadas a la optimización en el rendimiento laboral?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

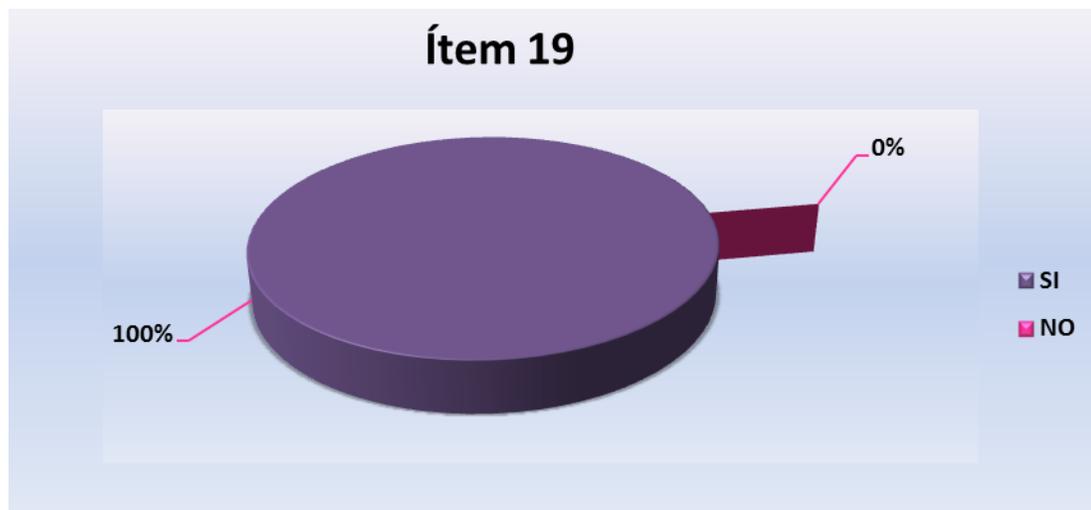


Gráfico 22. Representación porcentual del ítem 19. Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan que el 100 por ciento de los encuestados expresa que tienen interés en participar en la implementación del cambio que tanto necesita la empresa, los encuestados quieren adquirir el compromiso de optimizar sus procesos y así retribuirle a la empresa con un desempeño óptimo.

Cuadro 26. Distribución porcentual del Ítem 20

Ítem 20. ¿Estaria dispuesto a trabajar mediante nuevas estrategias organizacionales que faciliten la realización de sus actividades?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES (%) |
|--------------|-------------|-----------------|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013).

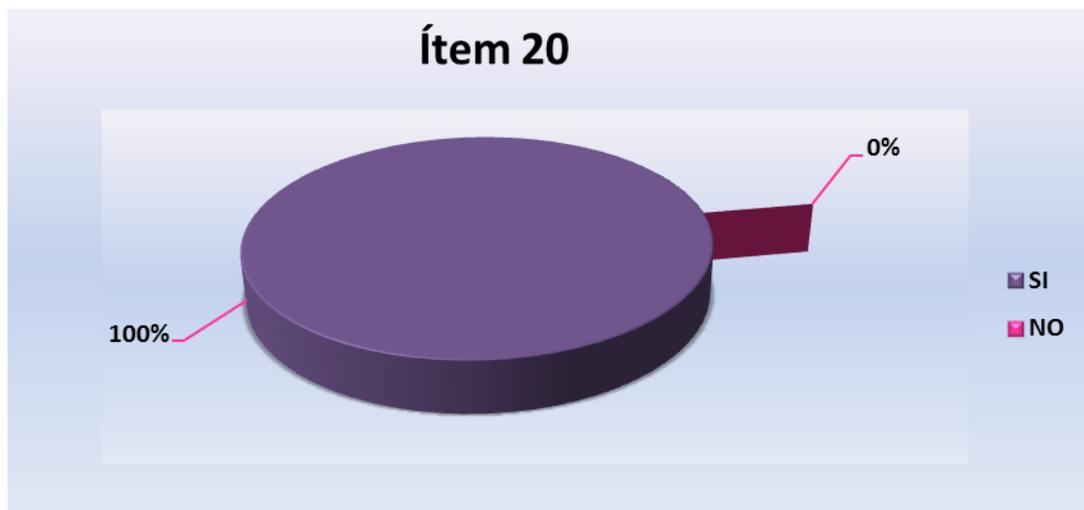


Gráfico 23. Representación porcentual del ítem 10. *Fuente:* Castellanos y Palermo (2013).

Análisis

Las respuestas obtenidas por esta interrogante señalan que el 100 por ciento de los encuestados expresa que se encuentra dispuesto a asumir el compromiso del cambio, que están a la disposición de implementar lo que sea necesario para que su situación actual mejore. La empresa debe aprovechar esta oportunidad de que sus empleados quieren que la empresa se enrumbe y sea una empresa exitosa.

Cuadro N° 27. Distribución porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Diseño Estratégico. Dimensión: Estrategias.

| N° | ÍTEM | SI | | NO | |
|-------------------------|---|----------|------------|----------|----------|
| | | f | % | f | % |
| 16 | ¿Considera necesario la aplicación de estrategias para lograr la optimización en el rendimiento laboral? | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 17 | ¿Se deben implementar estrategias organizacionales que influyan en la innovación y crecimiento de la empresa? | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 18 | ¿Considera usted que la elaboración de estrategias organizacionales sería beneficioso para la empresa? | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 19 | ¿Estaría de acuerdo en implementar estrategias organizacionales orientadas a la optimización en el rendimiento laboral? | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 20 | ¿Estaría dispuesto a trabajar mediante nuevas estrategias organizacionales que faciliten la realización de sus actividades? | 8 | 100 | 0 | 0 |
| Total Promediado | | 8 | 100 | 0 | 0 |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013)

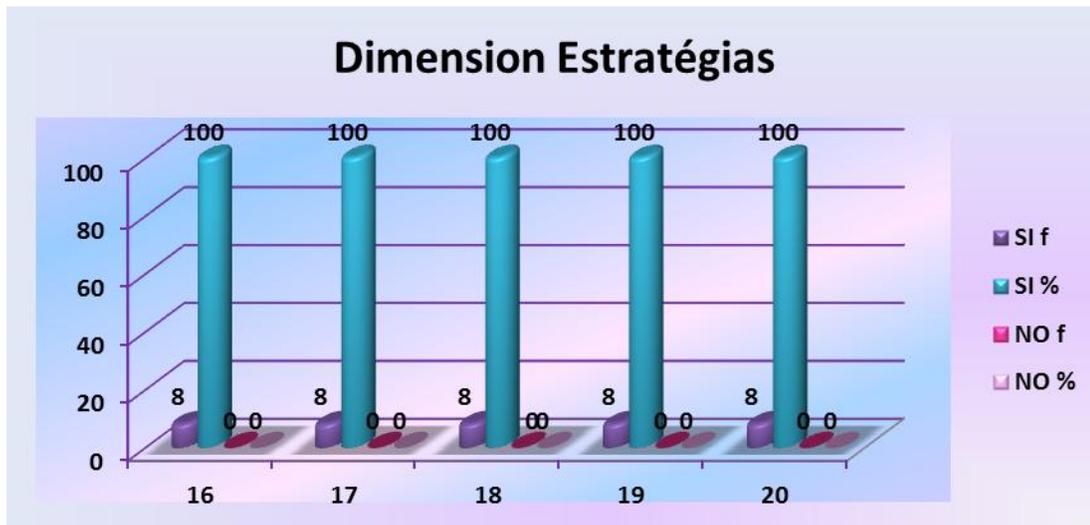


Gráfico 24. Representación porcentual del total de respuestas dadas a la Variable Diseño Estratégico. Dimensión: Estrategias. Fuente: Castellanos y Palermo (2013)

Análisis

Los resultados obtenidos en esta dimensión, arrojan que el 100%, de las personas encuestadas respondió de forma positiva, en relación a la necesidad, beneficio de nuevas estrategias que favorezcan la gestión administrativa de la empresa, que indica que se deben fortalecer los conocimientos de los trabajadores en relación a la importancia de este tema.

Análisis General de los Resultados

Una vez revisados y analizados los resultados que proyectaron cada uno de los ítems establecidos para conocer el rendimiento laboral en la empresa Kp Inversiones, C.A, se ha determinado que no existen estrategias organizacionales que permitan el efectivo funcionamiento de la organización, teniendo como mayor debilidad el desconocimiento por parte de sus integrantes en lo concerniente a la misión y visión de la empresa, a su vez se ignora la existencia de un organigrama, no conocen sus funciones y responsabilidades dentro de la misma, todo esto genera un clima de desconcierto e incertidumbre, igualmente, en el ítems 2 el 75% indica que no se implementa estrategias que satisfaga las necesidades de la organización y en el ítem 5 el 100% de los encuestados considera que no existe un manual de estrategias.

Sin embargo, en el ítem 19 el 100% de los encuestados está dispuesto a implementar estrategias organizacionales que estén orientadas a la optimización del rendimiento laboral, y en el ítem 20 la totalidad de los encuestados tiene la disposición de trabajar mediante nuevas estrategias que faciliten la realización de sus actividades representando una oportunidad de mejora, ya que los trabajadores están dispuestos y abiertos al cambio, por lo tanto será un punto a favor en la ejecución de nuevas estrategias.

En función de lo antes planteado, se recomienda desarrollar un propuesta basada en estrategias que permitan mejorar la estructura organizativa, y por ende la optimización de las actividades de los trabajadores para que se logre un mejor desempeño de las actividades y así se logre consolidar un clima organizacional capaz satisfacer sus necesidades y alcanzar los objetivos propuestos.

Análisis de los Factores Internos y Externos que intervienen en el Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la empresa Kp Inversiones, C.A.

Los elementos internos y externos que intervienen en el rendimiento laboral de

los trabajadores de la empresa Kp Inversiones, C.A. fueron recabados a través del análisis de los instrumentos de recolección de datos, aplicados a la unidad de estudio, en este caso en concreto mediante el análisis estratégico situacional de la empresa en la actualidad. A continuación se presentan los resultados de la Matriz FODA donde participa la empresa en estudio.

Cuadro N° 28.
Matriz FODA

| ANÁLISIS INTERNO | |
|--|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Posicionamiento en el mercado | Inexistencia de una estructura organizativa |
| Personal dispuesto al crecimiento profesional e integral | No existe asignación específica de las funciones a ejecutar en los puestos de trabajo |
| Disposición de la Gerencia a cambios en beneficios de la organización | Deficiente Cohesión Grupal |
| | No se consideran la opinión de los empleados |
| ANÁLISIS EXTERNO | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Disponibilidad de sistemas automatizados y tecnología de punta orientada a la optimización de los procesos productivos | Alta competitividad en el sector industrial |
| Posibilidad de realizar cursos especializados | Crisis económica nacional e internacional |
| Existencia de empresas consultoras en Administración de Personal | Regulaciones impositivas por parte del Estado |
| Utilizar el internet como herramienta de publicidad y mercadeo para dar a conocer sus productos | Inestabilidad económica y Política |

Fuente: Castellanos y Palermo (2013)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el desempeño laboral permitió llegar a la conclusión de que con un personal motivado, la empresa puede presentar cambios positivos, consiguiendo que mejore la organización y buen desarrollo de los trabajadores y como consecuencia un mejoramiento en las líneas de producción.

- Se pudo evidenciar que la empresa Kp Inversiones, C.A presenta una deficiencia en lo referente a organización, pues no posee una clara forma de cómo hacer frente a las situaciones que se presentan en materia de estrategias, además muestran carencias de planificación, tampoco tiene definido su plan de metas, ocasionándoles un sin número de inconvenientes; esta especie de limbo afecta la toma de decisiones y al no poseer un plan estratégico para trabajar, se incurre en el mismo error, teniendo como resultado un alto costo en la utilización de los recursos, representando pérdidas en tiempo y dinero, generando molestias y desmotivación en los trabajadores.

- Los trabajadores que fueron objeto de estudio como pieza fundamental en el desarrollo de la empresa, se encuentran desorientados e ignorados, no se les considera que sea parte de la empresa y por tanto no participan en la discusión de alguna sugerencia o inquietudes sobre los procesos, tampoco son considerados a la hora de opinar sobre alguna decisión en relación a la producción, las ordenes las gira una sola persona que en muchas ocasiones no es la más adecuada, los trabajadores poseen un ambiente laboral un tanto hostil, no existe comunicación y mucho menos ganas de realizar, de la mejor manera, su trabajo.

- La gerencia también presenta debilidades, porque no tiene establecido un plan que le permita medir de manera confiable el cumplimiento de las metas, muchas veces no toman decisiones de acuerdo a la situación y no se reúnen los gerentes para establecer medidas que corrijan sus problemas, la falta de trabajo en equipo ha ocasionado una ausencia de liderazgo y por tanto cada quien hace en la organización lo que mejor le parezca, buscando siempre su conveniencia individual.
- Con la creación de normas y procedimientos se pueden resolver muchos problemas, porque serían directrices, que establecerían de forma clara, la manera en cómo debe ir organizada la empresa, quien debe girar las órdenes y como se debe realizar las distintas tareas que corresponden a los diferentes cargos, para así conseguir un mejor desempeño general en sus trabajadores, esto se verá reflejado en la producción pudiendo generar la adquisición de nuevos clientes, ya que el personal que labora tendría bien definido sus labores y por tanto podrán cumplir con los objetivos siendo capaces de asumir nuevos retos.
- En el diseño de un plan estratégico que pueda servir de guía a la empresa Kp Inversiones, C.A para el beneficio en todos los niveles, principalmente en el organizacional que representa los fundamentos y bases para trabajar de manera armoniosa y organizada, este servirá de guía para tener conocimiento de cómo realizar de la mejor manera, el mejoramiento del rendimiento laboral.
- Esa renuente manera de resistirse a las innovaciones tecnológicas, de cómo desempeñar su principal tarea, la fabricación de paletas para ser utilizadas para almacenar distintas mercancías, hace que la producción pueda tardar mucho más tiempo, generando un costo de tiempo empleado y pagar más hora de mano de obra, que muy bien pueden reducirse si se toma en consideración el cambio que debe realizarse para que estos costos disminuyan y se emplee menos tiempo, por lo tanto sacar una mejor producción.

Recomendaciones

- Sería beneficioso, primero realizar un organigrama y darlo a conocer para que todo el personal tenga conocimiento de la estructura organizativa de la empresa, para que sepa cual es el orden jerárquico y por lo tanto quien será quien les de las ordenes y a quien deben recurrir por alguna inquietud o por algún requerimiento de planta.
- Elaborar un manual de estrategias adaptado a las actividades de la empresa, que le permitan saber qué hacer ante las situaciones, repartiendo equitativamente el trabajo y estableciendo la manera de realizar las distintas tareas para que el personal posea un patrón que guie las actividades y sea realizado de manera correcta, al lograr esto se minimizan los costos por material defectuoso en la fabricación y disminuyen los tiempos en la elaboración de las paletas, ya que al presentarse una eventualidad se tendrá el conocimiento y se cumplirá con los parámetros del manual, ya no se preguntarán que hacer.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, realizando una lista de los principales problemas, las debilidades observadas, pero incluyendo la participación de los empleados para que sean un adicional, ya ellos trabajan con la materia prima y también porque deben ser tomados en cuenta para hacer un buen equipo de trabajo que laboren de manera conjunta, para la buena armonía, una vez puntualizados los problemas, verificar los recursos con los que se cuenta y establecer las soluciones, pero es muy importante que el personal sea escuchado y se le comience a dar el valor que son el motor de la empresa.
- Establecer la realización de programas de capacitación y desarrollo de las habilidades para que los trabajadores aprovechen al máximo los conocimientos y enriquezcan, para en un futuro la empresa, que está en vías de expansión, cuente con un personal altamente capacitado capaz de hacer frente a las situaciones y pueda proponer nuevas ideas que conllevaran a posiblemente la fabricación de otras cosas y

aumentar el nivel de la empresa ya que será más productiva, además de tener trabajadores capacitados y especializados en las áreas para la cual han sido empleados.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Propuesta de Plan Estratégico orientado al Rendimiento Laboral en la Empresa Kp Inversiones, C.A.

Introducción

Es importante destacar que el proceso del planeamiento estratégico de cualquier organización debe hacerse en conjunto con los miembros de la organización, para ello se debe contar con el concurso de los diferentes actores de la empresa tanto internos como externos.

Por tal motivo un plan estratégico representa una base, la cual se apoya en diferentes teóricos, formas de cómo realizar de la mejor manera algún procedimiento, realizándolo por etapas, ya que deben ir solucionándose de manera organizada para obtener el resultado esperado, en el caso estudio se enfocará en el mejoramiento del rendimiento laboral de la empresa Kp Inversiones C.A., con el fin de optimizar los procesos ya que muestra una fuerte deficiencia en esa área.

Justificación de la Propuesta

La propuesta se fundamenta en la necesidad que tiene la empresa Kp Inversiones C.A. en lo referente al rendimiento de sus trabajadores, para la cual se aplicó un instrumento que consistió en la recolección de datos a través de una encuesta en la modalidad de cuestionario; una vez analizados los resultados se procedió a ofrecer varias alternativas que permitan conseguir los objetivos propuestos. Esta propuesta ofrece una posibilidad interesante de corregir, mejorar y

renovar algunos procesos en materia de organización donde se engrane ambas partes (Gerencia General y trabajadores) para que puedan lograr las metas propuestas, así mismo obtener que el personal se sienta que su opinión es tomada en cuenta en la organización.

Objetivo General

Proporcionar a la Gerencia de Kp Inversiones C.A., estrategias organizacionales que les permita optimizar el rendimiento laboral.

Objetivos Específicos

- Diseñar una misión y visión, de tal manera que se definan objetivos y proyección de la empresa.
- Crear el Organigrama de la empresa Kp Inversiones C.A., de manera que se pueda visualizar los niveles jerárquicos.
- Determinar los correctivos pertinentes para el mejoramiento de la función gerencial en la empresa Kp Inversiones C.A.
- Incentivar al personal a trabajar en equipo, y a la participación en las actividades para la solución de problemas en la empresa Kp Inversiones, C.A.

Desarrollo de la Propuesta

Proponer un Plan estratégico orientado a la mejora del rendimiento laboral de la empresa Kp Inversiones, C.A.

Formulación del Plan Estratégico de la Propuesta

El Plan estratégico que a continuación se presenta sigue parámetros del Autor David (1997) citado en el Capítulo II, (Ver p. 41).

Misión

La misión de Kp Inversiones, C.A, tiene como función principal la compra, Venta, reparación, fabricación a Mayor y a Detal, de todo Tipo de Paletas de Carga de Madera con la finalidad de mantener y mejorar el liderazgo en el mercado nacional en lo referente a la calidad y servicio; para ello la empresa mantiene la satisfacción sobre la demanda del mercado e inclusive aumenta su participación en los mismos, estableciendo precios competitivos que faciliten su comercialización en estos mercados. En el aspecto social, la empresa se ha colocado en la búsqueda de mejoras para la comunidad, generando empleos para la misma.

Visión

En cuanto a la visión de la empresa, es ser la mejor alternativa de Venta, Reparación, Fabricación, Distribución de paletas industriales de madera contribuyendo de esta manera a mantener e incrementar el liderazgo en el mercado nacional.

Organigrama de la Empresa



Gráfico 26. Organigrama de la Empresa. Fuente: KP Inversiones C.A.(2013).

Correctivos Pertinentes para el mejoramiento de la Función Gerencial

La función principal de aplicar correctivos en la empresa Kp Inversiones, C.A. es mejorar su situación actual, tomando en cuenta como primer indicador la Gerencia, con el fin de optimizar la función gerencial en el sentido de lograr un mejor desempeño laboral. De acuerdo al estudio realizado en la empresa Kp Inversiones, C.A. y en relación a su estructura se encontraron las siguientes disfunciones:

- Ausencia de delegación de autoridad en concordancia con la estructura organizativa, provocado por falta de un manual de descripciones de cargo y una estructura organizacional bien definida lo cual debe ser difundida a toda la organización.

Para lo antes expuesto se propone elaborar un manual de descripción de cargo, que permita conocer de manera detallada las funciones y responsabilidades del cargo, logrando así un personal orientado a la ejecución a sus tareas de manera correcta dentro de los parámetros que establece sus cargo dentro de la organización.

- Carencia de la sistematización de normas y procedimientos de la empresa para canalizar la información entre cada uno de sus integrantes.

Con el propósito de tratar de solucionar esta disfunción se propone crear un sistema de normas y procedimientos, de manera tal que disminuya el nivel de error en la ejecución de las funciones.

- Inexistencia de departamentos de Gestión Capital Humano, ocasionando trabajadores insatisfechos y con poco sentido de pertenencia hacia la organización.

Para dar respuesta a esta problemática se sugiere implementar un departamento de capital humano, que ejecute evaluaciones, selección y adiestramiento a su personal, y a su vez sirva como medio ante la gerencia de los requerimientos,

inquietudes y necesidades de los trabajadores; permitiendo a través de ella crear un ambiente organizacional equilibrado y sano para la organización.

– No existe control en la cuantificación de los recursos utilizados en la producción, por lo que se desconoce el manejo eficiente los mismos.

En función de lo señalado, el Gerente de Operaciones dentro de sus funciones debe realizar una evaluación detallada de los recursos necesarios cumplir con la producción exigida por los clientes, considerando como factor primordial el costo de dicha producción, por tal motivo se deberá realizar un presupuesto el cual debe tener conocimiento y su respectiva aprobación por parte de la gerencia general, con la finalidad de evitar retrasos e incumplimientos con las metas trazadas.

Por otro lado, se propone mejorar la comunicación entre los integrantes de la organización a través de actividades educativas, recreativas y participativas, donde se fomente el trabajo en equipo, permitiendo la interacción entre cada uno de ellos, y generar así una retroalimentación que estimule las buenas relaciones laborales.

Viabilidad de la Propuesta

En vista de la problemática planteada y examinadas las causas que evidencian la necesidad de proponer un plan estratégico orientado a la mejora del rendimiento laboral en la empresa, resulta conveniente presentar un estudio de factibilidad para conocer si estos soportan la implementación de dicha propuesta.

Humana u Operativa

Tomando en cuenta el análisis del Ítem 19 (Ver p .90), y el Ítem 20 (Ver p.91), realizado en el Capítulo IV de la representación de los resultados se demuestra que la empresa cuenta con un personal dispuesto a implementar y poner en práctica la propuesta planteada; así mismo se deberá proporcionar el conocimiento necesario a

todas las personas que pertenecen a la empresa objeto de estudio, para una mejor ejecución y éxito de la misma.

Económica

**Cuadro 29.
Viabilidad Económica**

| Factibilidad | Característica | Descripción | Costo Estimado Bs. |
|---------------------|--|--|--|
| Aspectos Técnicos | Talento Humano | Honorarios Profesionales por servicios prestados calificados | 30.000,00 |
| Aspectos Operativos | Insumos y Materiales de Papelería | Material de Oficina (Papel Bond 20 Tamaño Carta, Grapas, Engrapadora Industrial Material Consumible) | 45.000,00 |
| | Equipos de Computación, Equipos de Oficina Imprenta, Encuadernación, | Impresión, Reproducción y Encuadernación del Manual | No Aplica ya que los equipos existen en la Institución |
| Aspectos Económicos | Costo – Beneficio | Recursos Existentes | 75.000,00 |

Fuente: Castellanos, Palermo (2013)

Estructural

De acuerdo a una conversación realizada con el Señor Antonio Sawan, Gerente General de la empresa KP Inversiones, C.A. expreso lo siguiente: “Yo me comprometo a facilitarles el espacio que requieran para una actividad especial, siempre y cuando sea para beneficio de la empresa”.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La propuesta se basa en la creación de un plan estratégico, el cual consiste en desarrollar estrategias organizacionales que sean orientadas a mejorar el rendimiento laboral en la empresa Kp Inversiones, C.A, con el fin de solventar la actual situación que ha perjudicado sustancialmente a la organización. Es por ello que se sugiere el diseño de una misión, visión, ya que si los miembros no tienen claro cuál es el objetivo y hacia donde se quiere proyectar la empresa en el futuro, no podrían planificar estrategias para alcanzar esas metas.

Se propone la elaboración de un organigrama, que sirva como guía y se difunda entre todos los trabajadores, porque en la actualidad no poseen uno adecuado a las necesidades de la empresa, y se hace necesario hacer una jerarquización de puestos, para establecer de manera formal las responsabilidades concernientes a las tareas a realizar por los distintos cargos. Con esto se asegura que los trabajadores puedan estar mejor organizados y se disminuyen la posibilidad de malos entendidos bien sea por abuso de cargo o por omisión de responsabilidades.

En el objetivo de la determinación de correctivos para mejorar la función general, es imprescindible que la gerencia sea efectiva en su gestión, esto porque ellos son los encargados de dar directrices para elaborar algún trabajo, y deben estar dispuestos a escuchar sugerencias y opiniones de su personal subordinado, para que la comunicación entre ambos sea lo más positiva para fomentar un ambiente seguro ya que el ambiente de trabajo estará en armonía, haciendo que el trabajo sea algo placentero y permitiendo que los trabajadores despierten ese sentido de pertenencia que hará que realicen sus obligaciones con la mejor disposición y asegurando una organización donde todos sus integrantes hablan un mismo idioma.

Es muy importante que la empresa le otorgue participación a los trabajadores y les de protagonismo en la toma de decisiones para aquellas situaciones y eventualidades que puedan afectar la producción y otros ámbitos laborales, lo que se quiere es que el personal sienta que la gerencia se preocupa por sus condiciones de trabajo y las necesidades del mismo, para incentivar a esos trabajadores a mejorar su rendimiento, porque gerencia se preocupa siempre por su bienestar.

Recomendaciones

Las organizaciones deben dejar en el pasado los antiguos paradigmas laborales, y renovarse, porque la sociedad y el mundo está en constante cambio y debe ir de la mano, las estrategias organizaciones se ven afectadas de la misma forma es por eso que deben estar modificando a medida que avanza la organización en el tiempo, si quiere establecerse en el mercado.

Se recomienda que la organización ponga en práctica la propuesta sugerida, para así solventar los problemas que tiene la empresa Kp Inversiones, C.A en cuanto a organización, para ir subsanando y renovando su estructura organizativa.

Hacer un evaluación anual o semestral, donde la gerencia presente sus respectivos informes y así ir comprobando si las estrategias utilizadas para cierto y determinado momento han estado dando los resultados esperados. En caso contrario estarán a tiempo de discutir y cambiar las directrices hasta conseguir lo que desean a nivel de organización,

Es necesario el protagonismo y colaboración de cada uno de los trabajadores de la empresa Kp Inversiones, C.A, para que puedan trabajar en equipo, consiguiendo un mismo fin y con esto fomentar la empatía y el fortalecimiento de la cohesión grupal, originando una estabilidad en las relaciones gerencia-obreros, además de promover e incentivar al personal a capacitarse, para de esa forma escalar profesionalmente, buscando la excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alburjas, E. y Jiménez, A. (2010). *Estrategias Motivacionales y Desempeño Laboral del Personal Adscrito a la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa procesadora de alimentos del Estado Carabobo*. Trabajo de investigación especial de grado para obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.

Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación*. Introducción a la metodología científica. 6ª edición. Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Caicedo, N., Castillo, M. y Morelo, B. (2009). *Estudio de la Motivación y su incidencia el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Rafay Ingenieros & Asociados C.A del Estado Carabobo*. Trabajo especial de grado para obtener el título de Licenciados en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo.

Chiavenato, I. (1992). *Introducción General a la Teoría de la Administración de Empresas*. Tercera Edición, México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Ed. McGraw-Hill Interamericana.

David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Demoral A., Camino J. y Garcia, S. (2012). *Importancia de la Motivación para el Eficiente Desempeño Laboral del Personal Adscrito a una Empresa de seguridad ubicada en Valencia-Edo*. Carabobo. Trabajo especial de grado para obtener el título de Licenciados en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

Dirección de Investigación y Producción Intelectual (2011). *Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo*. Valencia: Impresión Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Emprendices. Comunidad de Emprendedores (2010). *Que es una estrategia y como se elabora*. [Documento en línea] Disponible en: http://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%253A%2BNegociosYEmprendimiento%2B%2528Comunidad%2BNegocios%2By%2BEmprendimiento%2529#_ftnref5. [Consultado: 2013, mayo 11]

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: Uteha.

García I. (2003). *Administración de empresas*. Volumen II. España: Editorial Mad S.L.

García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>. [Consultado: 2013, mayo 11]

Gill, J. y Whittle, S. (1993). *Gestión por panacea: representa la fugacidad*. Journal of Management Studies.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., (2010). 5ta. Edición. *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hurtado de Barrera, J. (2012). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Séptima edición. Caracas: Ediciones Quirón.

Iturralde, J. (2010). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los Resultados del Rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA CPA de la Ciudad de Ambato en el Año 2010*, Trabajo Especial de Grado para obtener el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador.

López, G. (2009). *Enfoques Modernos de la administración. Estrategia Organizacional*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://enfoquesdeadministracion.blogspot.com/2009/07/estrategia-organizacional.html> [Consultado: 2013, mayo 11].

Meyer, C. (2004). *Definición de “Estrategia Organizacional”*. [Documento en línea] Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-organizacional-sobre_102076/ [Consultado: 2013, mayo 11]

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Ed. Prentice Hall.

Ortiz, F. y García, M. (2008). *Metodología de la Investigación. El proceso y sus técnicas*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Palella, S., y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2^{da} edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela.

Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F.: Editorial Alfaomega.

Sabino, C. (2007). *El Proceso de investigación*. Una introducción teórico-práctica Nueva Edición Actualizada 2002. Caracas: Editorial Panapo.

Serrato, M. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA*. Trabajo de grado para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de la Salle Bogotá-Colombia.

Stoner, J. y Wankel, C. (1990). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la Investigación Científica*. 5ta ed. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (Reimpresión 2012). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4ta edición 2006. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). La Editorial Pedagógica de Venezuela).

ANEXOS



ANEXO A
INSTRUMENTO
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



El presente instrumento tiene como finalidad obtener información para desarrollar el Trabajo de Grado para Optar al Título de Licenciadas en Administración Comercial el cual está titulado:

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO
LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

De esta manera, se presentan las Instrucciones Generales para dar repuesta a cada una de las interrogantes:

Lea detenidamente cada ítem.

Se presenta un instrumento Dicotómico con dos (2) posibles respuesta, marca con una X la opción correcta.

Es totalmente anónimo, por favor NO lo firme, NI coloque su nombre.

Agradeciendo su colaboración

Las investigadoras

Cuestionario

| Ítem | Interrogantes | Alternativas | |
|------|---|--------------|----|
| | | SI | NO |
| 1 | ¿En esta organización se cuenta con misión y visión? | | |
| 2 | ¿Se implementan nuevas estrategias acordes con las necesidades? | | |
| 3 | ¿Cuentan la empresa con un organigrama? | | |
| 4 | ¿Se adecua la empresa a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas? | | |
| 5 | ¿Existe en la empresa un Manual de estrategias conocido por usted? | | |
| 6 | ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades? | | |
| 7 | ¿Considera usted que las tareas dentro de la organización se encuentran eficazmente distribuidas? | | |
| 8 | ¿Considera que el control de la organización se encuentra centralizado en lo que se refiere a la toma de decisiones? | | |
| 9 | ¿Se realiza análisis de Debilidades en la empresa? | | |
| 10 | ¿La empresa ha realizado un diagnóstico para conocer las necesidades organizacionales de la misma? | | |
| 11 | ¿Tiene conocimiento de la importancia de las estrategias organizacionales para optimizar el rendimiento laboral? | | |
| 12 | ¿El conocimiento empírico y práctico es compartido de manera efectiva con tus compañeros de trabajo? | | |
| 13 | ¿Cuenta la empresa con procedimientos para el control del sistema organizacional de la empresa? | | |
| 14 | ¿Cree usted que desempeñarse dentro de la organización de forma activa promueve un compromiso con el puesto de trabajo? | | |
| 15 | ¿Cree usted que establecer agentes motivadores aumentaría la satisfacción laboral? | | |
| 16 | ¿Considera necesario la aplicación de estrategias para lograr la optimización en el rendimiento laboral? | | |
| 17 | ¿Se deben implementar estrategias organizacionales que influyan en la innovación y crecimiento de la empresa? | | |
| 18 | ¿Considera Ud. que la elaboración de estrategias organizacionales sería beneficioso para la empresa? | | |
| 19 | ¿Estaría de acuerdo en implementar estrategias organizacionales orientadas a la optimización en el rendimiento laboral? | | |
| 20 | ¿Estaría dispuesto a trabajar mediante nuevas estrategias organizacionales que faciliten la realización de sus actividades? | | |

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA

Yo, LUIS I. ILIJA P., Venezolano, titular de la Cédula de Identidad N° V- 7.090.281, de profesión LIC. RELACIONES IND., por medio de la presente, doy validez a los instrumentos anexos presentados para mi revisión por: Castellanos, Omayvic, C.I. 18.086.370; y Palermo, María José, C.I. 16.502.301, para aplicar en la Investigación que están realizando para desarrollar su Trabajo de Grado, de su autoría titulado **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA KP INVERSIONES C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**, con el cual están optando al Título de Licenciadas en Administración Comercial y que los mismos cumplen con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra o colectivo escogida para tal fin.

En Valencia, a los 05 días del mes de NOVIEMBRE del año 2013.

Prof.

C.I. 7.090.281



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



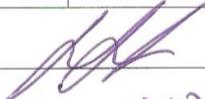
FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombre y apellido: Luis I. ILIJA P.

Título que posee: Lic Relaciones JND.

Institución donde labora: _____

| Ítems | Redacción | | | Pertinencia con el Objetivo | |
|-------|-----------|---------|-------------|-----------------------------|----|
| | Clara | Confusa | Tendenciosa | SÍ | NO |
| 01 | ✓ | | | ✓ | |
| 02 | ✓ | | | ✓ | |
| 03 | ✓ | | | ✓ | |
| 04 | ✓ | | | ✓ | |
| 05 | ✓ | | | ✓ | |
| 06 | ✓ | | | ✓ | |
| 07 | ✓ | | | ✓ | |
| 08 | ✓ | | | ✓ | |
| 09 | ✓ | | | ✓ | |
| 10 | ✓ | | | ✓ | |
| 11 | ✓ | | | ✓ | |
| 12 | ✓ | | | ✓ | |
| 13 | ✓ | | | ✓ | |
| 14 | ✓ | | | ✓ | |
| 15 | ✓ | | | ✓ | |
| 16 | ✓ | | | ✓ | |
| 17 | ✓ | | | ✓ | |
| 18 | ✓ | | | ✓ | |
| 19 | ✓ | | | ✓ | |
| 20 | ✓ | | | ✓ | |

Prof. 
C.I. 7.090.202

ANEXO C
CONFIABILIDAD
Cálculo de la Confiabilidad

| Confiabilidad Kuder Richardson 20. Estrategias Organizacionales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Sujeto | Ítems | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| 8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| $\sum(1)$ | 4 | 2 | 1 | 2 | 0 | 5 | 0 | 7 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 82 |
| $\sum(0)$ | 4 | 6 | 7 | 6 | 8 | 3 | 8 | 1 | 8 | 8 | 5 | 5 | 7 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 78 |
| p | 0,50 | 0,25 | 0,13 | 0,25 | 0,00 | 0,63 | 0,00 | 0,88 | 0,00 | 0,00 | 0,38 | 0,38 | 0,13 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| q | 0,50 | 0,75 | 0,88 | 0,75 | 1,00 | 0,38 | 1,00 | 0,13 | 1,00 | 1,00 | 0,63 | 0,63 | 0,88 | 0,25 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| p^*q | 0,25 | 0,19 | 0,11 | 0,19 | 0,00 | 0,23 | 0,00 | 0,11 | 0,00 | 0,00 | 0,23 | 0,23 | 0,11 | 0,19 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,84 |

| | |
|-------------|-------------------------------------|
| 1: | Respuesta afirmativa (Sí) |
| 2: | Respuesta negativa (No) |
| $\sum(1)$: | Sumatoria de respuestas afirmativas |
| $\sum(0)$: | Sumatoria de respuestas negativas |
| p: | Proporción respuestas correctas |
| q: | Proporción respuestas incorrectas |
| p^*q : | Producto de las proporciones |

| | |
|--------------|---|
| $\sum xi$: | Sumatoria del total de las respuestas afirmativas |
| n-1 | N° de sujetos menos uno |
| K: | N° de ítems |
| Vt^2 : | Varianza total |
| $\sum p.q$: | sumatoria del producto de las proporciones |

Cálculo de la media Aritmética:

$$\frac{\sum xi}{N^{\circ} \text{ de sujetos}} = \frac{54,88}{7} = 7,84$$

| Sujetos | X (Total) | x -X | (x - X) ² |
|------------------|------------|-------|------------------------|
| 1 | 7 | -3,25 | 10,56 |
| 2 | 9 | -1,25 | 1,56 |
| 3 | 13 | 2,75 | 7,56 |
| 4 | 12 | 1,75 | 3,06 |
| 5 | 6 | -4,25 | 18,06 |
| 6 | 14 | 3,75 | 14,06 |
| 7 | 11 | 0,75 | 0,56 |
| 8 | 10 | -0,25 | 0,06 |
| $\sum (x-X)^2$: | | | 54,88 |

Ahora se procede a determinar el cálculo de la varianza total de los aciertos.

Varianza Total:
$$Vt^2 = \frac{\sum (x - X)^2}{n - 1} = \frac{54,88}{7} = 7,84$$

Ahora se procede a calcular el coeficiente de KR20:

$$KR20 = \frac{K}{K-1} \left[\frac{Vt^2 - \sum p.q}{Vt^2} \right] = \frac{20}{19} * \frac{6,00}{7,84} = 1,05 * 0,76 = 0,81$$

ANEXO D DATOS ESTADÍSTICOS

ANÁLISIS DESCRIPTIVO ITEM POR ITEM VARIABLE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ítem 1

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 4 | 50 |
| NO | 4 | 50 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

Ítem 2

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 2 | 25 |
| NO | 6 | 75 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

Ítem 3

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 1 | 13 |
| NO | 7 | 88 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

Ítem 4

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 2 | 25 |
| NO | 6 | 75 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

Ítem 5

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

Ítem 6

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 5 | 63 |
| NO | 3 | 38 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

Ítem 7

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

Ítem 8

| | f | % |
|-----------|----------|------------|
| SI | 7 | 88 |
| NO | 1 | 13 |
| | <u>8</u> | <u>100</u> |

VARIABLE DEBILIDADES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL
DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN

| Ítem 9 | f | % |
|--------|---|-----|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 10 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 8 | 100 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 11 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 3 | 38 |
| NO | 5 | 63 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 12 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 3 | 38 |
| NO | 5 | 63 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 13 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 1 | 13 |
| NO | 7 | 88 |
| | 8 | 100 |

VARIABLE DEBILIDADES DESEMPEÑO LABORAL
DIMENSIÓN FACTIBILIDAD

| Ítem 14 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 6 | 75 |
| NO | 2 | 25 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 15 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| | 8 | 100 |

**VARIABLE DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO
DIMENSIÓN ESTRATEGIAS**

| Ítem 16 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 17 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 18 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 19 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| | 8 | 100 |

| Ítem 20 | f | % |
|---------|---|-----|
| SI | 8 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| | 8 | 100 |

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO POR DIMENSIONES
VARIABLE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

| ÍTEM | SI | | NO | |
|--------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | f | % | f | % |
| 1 | 4 | 50 | 4 | 50 |
| 2 | 2 | 25 | 6 | 75 |
| 3 | 1 | 13 | 7 | 88 |
| 4 | 2 | 25 | 6 | 75 |
| 5 | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 6 | 5 | 63 | 3 | 38 |
| 7 | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 8 | 7 | 88 | 1 | 13 |
| Total | 3 | 33 | 5 | 67 |

**VARIABLE DEBILIDADES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL
DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN**

| ÍTEM | SI | | NO | |
|--------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | f | % | f | % |
| 9 | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 10 | 0 | 0 | 8 | 100 |
| 11 | 0 | 0 | 5 | 63 |
| 12 | 3 | 38 | 5 | 63 |
| 13 | 1 | 13 | 7 | 88 |
| Total | 1 | 10 | 7 | 83 |

**VARIABLE DEBILIDADES DESEMPEÑO LABORAL
DIMENSIÓN FACTIBILIDAD**

| ÍTEM | SI | | NO | |
|--------------|----------|-----------|----------|-----------|
| | f | % | f | % |
| 14 | 6 | 75 | 2 | 25 |
| 15 | 8 | 100 | 0 | 0 |
| Total | 7 | 88 | 1 | 13 |

**VARIABLE DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO
DIMENSIÓN ESTRATEGIAS**

| ÍTEM | SI | | NO | |
|--------------|----------|------------|----------|----------|
| | f | % | f | % |
| 16 | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 17 | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 18 | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 19 | 8 | 100 | 0 | 0 |
| 20 | 8 | 100 | 0 | 0 |
| Total | 8 | 100 | 0 | 0 |