



**ACTA DE APROBACIÓN**

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Estrategias gerenciales basadas en valores para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa venezolana de arillos

Realizado por el (la) Br. Luis Mohamed

C.I. N° 29 785 211 cursante de la carrera de Administración de Empresas

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 19 pts

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Aníbal  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Aníbal Samouel  
C.I.: 14575650

Manuella  
Jurado  
Nombre: Manuella  
C.I.: 10010324

Aylen España  
Jurado  
Nombre: Aylen España  
C.I.: 13596626

Fecha: 23/11/23





**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN  
VALORES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA VENEZOLANA DE ARCILLAS.**

**Autor:**

Luís Mohamed

**Tutor:**

Angie Jammoul

Urb. Yuma II, calle N 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN  
VALORES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA VENEZOLANA DE ARCILLAS.**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el título  
de Licenciado en Administración de Empresas.

**Autor:**

Luís Mohamed

**Tutor:**

Angie Jammoul

San Diego, octubre 2023



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, elaborado por el ciudadano Luís Ernesto Mohamed, titular de la cédula de identidad N°29.785.211 para optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas, cuyo título es **“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN VALORES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE ARCILLAS, C.A”** adscrito a la línea de investigación: Desarrollo de Capital Humano, y declaro que acepto la tutoría del mencionado Proyecto de Trabajo de Grado durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de la Universidad José Antonio Páez.

En San Diego, a los (7) siete días del mes de junio del año dos mil veintitrés (2023).

---

Tutora Académica

Lcda. Angie Jammoul

C.I. V-14.515.650

Cel. 0412-041.00.70

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		PP.
LISTA DE CUADROS .....		v
LISTA DE GRÁFICOS .....		vi
INTRODUCCIÓN.....		1
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>I EL PROBLEMA</b>		
1.1 Planteamiento del problema.....		2
1.1.1 Formulación del problema.....		3
1.2 Objetivos de la investigación.....		4
1.2.1 Objetivo General.....		4
1.2.2 Objetivos Específicos.....		4
1.3 Justificación.....		4
1.4 Alcance y Limitaciones .....		5
<b>II MARCO TEÓRICO</b>		
2.1 Antecedentes.....		6
2.2 Bases Teóricas.....		8
2.2.1 Gerencia .....		9
2.2.1.1 Estrategias Gerenciales .....		10
2.2.2 Valores .....		11
2.2.2.1 Valores Corporativos .....		12
2.2.3 Desempeño .....		12
2.3 Definición de Términos Básicos .....		13
2.4 Operacionalización de las variables .....		13
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>		
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación .....		16

3.2. Nivel de Investigación .....	<b>16</b>
3.3 Fases Metodológicas .....	<b>15</b>
3.3.1 FASE I: Diagnosticar la situación actual de la empresa Venezolana de Arcillas, con respecto a sus valores corporativos.....	<b>16</b>
3.3.2 FASE II: Identificar el nivel de desempeño laboral actual de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.	<b>17</b>
3.3.3 FASE III: Proponer estrategias gerenciales basadas en valores que contribuyan a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.	<b>18</b>
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1. Resultados del cuestionario .....	<b>19</b>
4.2. Análisis General de los resultados .....	<b>25</b>
4.3. Resultados de la entrevista .....	<b>30</b>
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1 Presentación de la Propuesta .....	
5.2 Justificación de la Propuesta .....	
5.3 Objetivos de la propuesta .....	
5.4 Desarrollo de la Propuesta.....	
5.5 Factibilidad de la Propuesta .....	
<b>REFERENCIAS</b>	<b>31</b>

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

<b>Cuadro</b>		<b>Pp</b>
1	Tabla de Operacionalización de las variables .....	<b>14</b>
2	Empleo de valores personales .....	<b>19</b>
3	Valores que emplean los trabajadores .....	<b>20</b>
4	Desempeño de los trabajadores .....	<b>21</b>
5	Conocimiento de los valores corporativos de los trabajadores .....	<b>22</b>
6	Conocimiento de los valores corporativos .....	<b>23</b>
7	Influencia de valores en el desempeño .....	<b>24</b>
8	Sin implementar estrategias de desempeño .....	<b>25</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

<b>Cuadro</b>		<b>Pp</b>
1	Empleo de valores personales .....	<b>19</b>
2	Valores que emplean los trabajadores .....	<b>20</b>
3	Desempeño de los trabajadores .....	<b>21</b>
4	Conocimiento de los valores corporativos de los trabajadores .....	<b>22</b>
5	Conocimiento de los valores corporativos .....	<b>23</b>
6	Influencia de valores en el desempeño .....	<b>24</b>
7	Sin implementar estrategias de desempeño .....	<b>25</b>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN  
VALORES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA VENEZOLANA DE ARCILLAS.**

**Autor:** Luís Mohamed

**Tutor(a):** Angie Jammoul

**Fecha:** junio 2023.

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer estrategias gerenciales basadas en valores que contribuyan a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A, Esta propuesta beneficia tanto a los trabajadores como a la gerencia de la empresa, pues al trabajar con un clima organizacional donde los valores personales y organizacionales sean de prioridad para el desarrollo y desempeño de las actividades y asignaciones diarias de los trabajadores sean óptimas, que eviten conflictos y crisis en el rendimiento. Se contó con el apoyo de un antecedente local, dos nacionales y un internacional referente al tema de estrategias de gerencia, liderazgo, competencias gerenciales para el desempeño para darle mayor calidad a la investigación. Estuvo enmarcada metodológicamente bajo el diseño de investigación de campo, con un nivel descriptivo. La población estuvo representada por cinco (5) personas pertenecientes a la gerencia general y de cincuenta (50) trabajadores de diferentes dependencias de la empresa Venezolana de Arcillas por ser una población finita de elementos para trabajar. Para la investigación se utilizó como instrumento tipo encuesta de cuatro (4) preguntas aplicadas a la gerencia general y de una encuesta aplicada a cincuenta (50) trabajadores de cuatro (4) preguntas para conocer su opinión al respecto. Se propusieron las estrategias pertinentes. Concluyéndose que necesario utilizar estrategias gerenciales basadas en valores para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa venezolana de arcillas.

**Descriptor:** Valores, estrategias gerenciales, desempeño laboral.

**Línea de investigación:** Desarrollo de Capital Humano.

## INTRODUCCIÓN

El buen desempeño laboral es uno de los recursos más importantes en toda empresa, de ella depende grandemente que se lleven a cabo tareas, actividades y acciones a tiempo para que siendo fructífera la jornada laboral; sin embargo, en los tiempos actuales donde todo ha cambiado, los valores que los trabajadores traen muchas veces no se adecuan a los corporativos, muchos no logran comprender los valores corporativos y como ellos pueden influir en el desempeño de sus tareas y lo que ellos pueden lograr con ello, por ello es que al autor le llamó la atención abordar esta problemática que está sucediendo muy a menudo en la empresa Venezolana de Arcillas y que esta a su vez impide obtener resultados óptimos, dándole un indicativo a la gerencia general que no es la más apropiada ni apta para el nivel que tiene la empresa dentro del ramo de la arcilla. En base a lo antes expuesto el Trabajo de Grado estará estructurado en (4) capítulos de la siguiente manera:

**Capítulo I:** El Problema, se describe la problemática de la investigación y formulación de este, desde objetivos como el general y los específicos, además de expresar los motivos de la realización de la misma.

**Capítulo II:** Es el marco teórico, las investigaciones anteriores en las cuales se basa esta investigación, así como el sustento teórico-documental referente al tema en cuestión.

**Capítulo III:** Compuesto por el Marco Metodológico será donde estará detallada la naturaleza de este proyecto investigativo, así como también las técnicas y métodos de recolección de los datos necesarios para llevar a cabo los objetivos y se mostrará el desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

**Capítulo IV:** Comprende análisis e interpretación de los resultados necesarios que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación.

**Capítulo V:** Donde se describen las estrategias basadas en valores para la empresa Venezolana de Arcillas, C.A

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Los cambios que se han generado en las empresas en la actualidad, llevan a muchas organizaciones a acelerar el ritmo de trabajo para poder alcanzar las metas propuestas por la gerencia descuidando en gran proporción el desempeño laboral colectivo, teniendo labores extenuantes y/o horas extras para poder compensar lo faltante, por ello es que, las organizaciones en su totalidad deben tomar en cuenta el bienestar de su personal, ya que, con valores acentuados y bien definidos las personas pueden desempeñar excelentes actividades diariamente.

En ese sentido, debe tomarse en cuentas el comunicado emanado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las cuales para septiembre 2022 expresaban que, “han llamado a adoptar medidas concretas para abordar los problemas de salud mental en el entorno laboral” (s.p). Todo debido a que por la presión familiar y social las estimaciones anuales superan doce millones de desempleos producto de la depresión y la ansiedad, por lo que se recomiendan revisar la carga de trabajo, los comportamientos negativos y otros factores que puedan generar angustia en el trabajo, llamándose así a la prevención de entornos laborales estresantes y fortalecer los valores personales y laborales, en primera instancia deben tomarse los valores individuales para fortalecerse y con ellos proporcionarles más importancia a ellos como individuos, para que así laboralmente puedan mejorar su desempeño.

En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño basadas en valores que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones existentes a fin de corregirlas, que permitan garantizar los objetivos institucionales. La organización y la relación entre la variable valor y desempeño es de gran importancia como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones.

Por su parte, toda empresa por media o grande que esta sea, debe cumplir con normas y pautas exigidas por la dirección de la misma, en la búsqueda de resultados, y al mismo tiempo

deben mantener un ambiente de trabajo estable y agradable, para lograr esos objetivos en sus actividades diarias, sobre todo económicas, sin embargo, existe una gran incidencia, para no decir desconocimiento, de la existencia de los valores corporativos con respecto al conocimiento que tengan los trabajadores, pues, ellos deben adecuarse a los valores de la empresa.

El desempeño laboral actualmente va vinculado con lo que son los valores corporativos de la empresa, pues, en la época generacional inciden directamente sobre ello, la conformación de los valores y las características personales de cada individuo influyen de manera positiva o negativa en las relaciones de y con las empresas, impactando su imagen corporativa, cultura y relaciones interpersonales, por lo que, se deberá supervisar la compatibilidad entre los valores personales de los trabajadores y los valores corporativos, dándose por consiente una transformación socio-cultural, por su parte, Chirinos (2009) expresa que “las organizaciones y el mundo requieren personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad en general y/o comunidad que les rodea” (p. 136). La flexibilidad debe ser parte del día como personas humanistas y comprometidas con la empresa.

En la empresa Venezolana de Arcillas. C.A se nota con mucha frecuencia que los gerentes no emplean herramientas o estrategias idóneas que fomenten los valores tanto personales como corporativos, que ambos vayan en conjunto como un solo (por lo menos estando dentro de la organización) de manera de que la ejecución de tareas específicas se puedan emplear destrezas, de lo contrario, afectan a otros elementos principales de la organización tales como el desempeño. De igual forma, es importante que la gerencia tome en cuenta las habilidades de los trabajadores, siendo la sensibilidad o la capacidad para trabajar la manera efectiva como parte de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que se conforma.

De este modo, se ve reflejado las consecuencias de dichas omisiones de las acciones o factores determinantes para cualquier organización, lo cual genera conflictos y afecta el rendimiento de los trabajadores, por lo que no aportan lo necesario para conseguir resultados óptimos en las operaciones propias de su cargo.

**1.1.1 Formulación del problema:** Surgiendo la siguiente pregunta de investigación: ¿La Gerencia Basada en Valores puede ser considerada como un elemento para el crecimiento y desarrollo de las empresas venezolana de arcillas?

## **1.2 Objetivo de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Propuesta de Estrategias Gerenciales Basadas en Valores para la mejora del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Venezolana de Arcillas, C.A

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A con respecto a sus valores corporativos.
- Identificar el nivel de desempeño laboral actual de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.
- Proponer estrategias gerenciales basadas en valores que contribuyan a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.

## **1.3. Justificación de la Investigación**

Las empresas deben crear equipos de trabajo que ayuden a que los gerentes desarrollen ideas, que luego se transformen en estrategias para que como líder de grupo se dirijan todos los esfuerzos hacia un bien (que es la empresa), el fomentar valores es uno de los factores humanistas más importantes de los últimos tiempos que permite que los trabajadores puedan desempeñar sus labores de manera ordenada, sistemática, en armonía y sobretodo apoyándose uno a los otros como colaboradores dentro de un mismo entorno.

El generar estrategias basadas en valores es uno de las formas más tácticas en las que se pueden abordar los trabajadores de cualquier departamento u organismo dentro de una empresa, pues facilita el trabajo, el entendimiento y sobre todo se realiza las tareas en el tiempo prudencial y destinado para ello, sin necesidad de sobre saltos, por ello, es que en la empresa Venezolana de Arcillas, C.A se quiere implementar las estrategias gerenciales para que como gerentes les den a los trabajadores las herramientas, fomenten en ellos el desarrollo de habilidades vinculados a los valores que tienen ellos como personales y asociarlos a la corporativa, haber si de esa manera pueden cumplirse y desempeñar un papel más óptimo dentro de la organización.

## **1.4 Alcance y Limitaciones de la Investigación**

### Alcance

- La fase diagnóstica se realizará tanto en los trabajadores nuevos como en los antiguos.
- Este trabajo se enfocará directamente sobre cómo los valores personales inciden directamente sobre el desempeño laboral de cada trabajador.

### Limitaciones

- Para la elaboración de las estrategias gerenciales deben participar todas las gerencias de la empresa de la empresa Venezolana de Arcillas para que el proyecto pueda tener éxito.
- Debe evaluarse el impacto de las estrategias para verificar si están trayendo cambios en la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Esta sección es una de las más importantes pues, ya que permite realizar un excelente análisis teórico de la problemática estudiada, y así dirigir los esfuerzos hacia la obtención de los datos que le van a dar fiabilidad al estudio, es denominada marco teórico, Sabino (1992) expresa que el marco teórico “trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea” (p.48). dando a entender que es el punto de inicio para que con los conocimientos que ya se traen abordar la temática en estudio y que de las referencias bibliográficas se extraiga aquello semejado o complementado con el referente en cuestión.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Los trabajos realizados anteriormente con respecto a la o las variables de estudio, se llamada antecedentes de la investigación, para García (2018) los antecedentes son **“todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, y que además guarda mucha relación con los objetivos del estudio que se aborda. Es decir, son los trabajos de investigación realizados, relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación que se está haciendo”** (s/n).

#### Locales

Cadagan y Rodríguez (2021), realizó un trabajo para optar al título de Licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, titulado: “Estrategias de Gerencia basadas en valores de los trabajadores de la empresa LACAR”, el cual tuvo como objetivo determinar los valores, el comportamiento ético que tienen los trabajadores con sus compañeros de trabajo y que tanto les afecta en el desempeño de sus labores diarias. La metodología empleada corresponde a la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo y de tipo descriptiva.

Finalmente, se concluyó que no se encuentran las directrices sólidas que permitiera establecer valores de cooperación, solidaridad, respeto, liderazgo y compañerismo, por lo que, es necesario desarrollar un conjunto de estrategias gerenciales con la finalidad de que los trabajadores se integren como equipo. El aporte a esta investigación, es que para diseñar estrategias gerenciales se deben mejorar los valores internos y así poder tener un desempeño óptimo dentro del clima laboral.

### **Nacionales**

Para empezar los antecedentes de la investigación se tiene a Villasmil, Romero y Socorro (2021) quienes escribieron un artículo para la Revista de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia, titulado: **“Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela”**, en el cual su objetivo fue analizar el liderazgo ético en la gerencia pública municipal, buscando potenciar la eficiencia en el desempeño de sus funciones públicas con responsabilidad. La investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma cualitativo, etnográfico e interpretativo de carácter transversal.

Finalmente se evidenció como influye el liderazgo en los procesos de transformación de la gestión pública municipal, además de conocerse que se han intentado desarrollar cambios socioculturales como la modificación de las actitudes, comportamientos, valores, creencias, hábitos, lenguaje, intereses comunes y mecanismos de participación como método para lograr satisfacción y armonía en el ambiente laboral. Se debe promover la participación activa y la toma de decisiones de los usuarios del sistema municipal. El aporte a esta investigación, es que para mejorar el desempeño en los trabajadores se debe transformar la realidad que viven en el día a través de estrategias que deben diseñar los gerentes basados en valores.

En segundo lugar, están Useche, Giler y Guerrero (2019) quienes escribieron un artículo para la Revista de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia, titulado: **“Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano”**, el cual tuvo por objetivo determinar las competencias gerenciales genéricas permitirá ahondar en los saberes demandados en ese rango jerárquico para enfrentar las situaciones con alto nivel dinámico y complejo en las actividades económicas y aplicar esos conocimientos en situaciones de conflictividad y/o problemas que surjan del acontecer diario. En la metodología empleada fue descriptiva con un diseño contemporáneo y de campo.

Finalmente, se evidenció que se requiere un profesional operativo, centrado en los procesos internos de las empresas, y a pesar de estar inmerso, como ser, en el complejo contexto económico nacional, para las empresas no es relevante un profesional sistémico, captador de información, tampoco interesa que analice el entorno ni la relación de la empresa en su ámbito para negociar. El aporte a esta investigación, es que para que pueda darse una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores de Venezolana de Arcillas se debe tener un gerente que este centrado en los procesos internos de la empresa para que pueda diseñar estrategias gerenciales que aporten al mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

### **Internacionales**

Vargas (2022) realizó una investigación para optar al título de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo del Perú, llamada: **“Estrategias gerenciales para el desempeño de la gestión municipal de Pátapo”**, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias gerenciales para mejorar el desempeño en la gestión municipal, de manera de que los servicios públicos y el dinamismo económico puedan potenciarse y fortalecerse. La metodología que se empleó fue la de investigación descriptiva y de diseño no experimental- transversal.

Finalmente, los resultados obtenidos reflejaron las debilidades en las dimensiones de gestión estratégica, operativa y participativa, por lo que es necesario contar con estrategias gerenciales para fortalecer el desempeño en la gestión municipal en Pátapo, generando valor público mediante la innovación, la interculturalidad, la calidad del servicio, el sistema de toma de decisiones, la evaluación para retroalimentar y mejorar los servicios públicos brindados al ciudadano. El aporte a esta investigación, es que para mejorar el desempeño en la gestión se deben contar con estrategias gerenciales innovadoras que le aporten valores para fortalecer la calidad del servicio y la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

### **2.2 Bases Teóricas**

En esta sección se presenta las teorías que serán el fundamento teórico que guarda una relación directa con el estudio, las bases teóricas son vistas por Pérez citado por Lanz (2011) como "el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios que explican las teorías principales del tópico a investigar" (p. 32). Ampliando conceptos de manera que el

lector le sea amena la lectura y pueda visualizar los tópicos abordados adentro de la investigación, los cuales son de gran apoyo para el desarrollo de la misma.

### **2.2.1 Gerencia**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa que tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a las sociedades mercantiles frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Según Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1999) expresan que el término gerencia “significa diferentes cosas para las personas, algunos lo identifican como funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, aunque otros lo refieren a un grupo particular de personas” (s.p). Cada persona tiene un referente diferente según el contexto donde se esté manejando.

#### Tipos de Gerencia

- La Gerencia Patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que, en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.
- La Gerencia Política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, En ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- La Gerencia por Objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

#### Las Funciones de la Gerencia

- Planeamiento: Esta es la fase inicial donde se trazan los objetivos, se preparan las actividades que requieren poco tiempo que permitan hacer proyecciones financieras de una compañía. Aquí debe existir un supervisor o coordinador para que esté presente en todas las actividades.

- Organización: La gerencia debe determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la relación de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena media, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados.
- Dirección: Es aquella donde se envuelve los conceptos de motivación, liderato, gula, estímulo y actuación, esta función gerencial tiene que ver cómo los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que esta logra cumplir sus propósitos, además de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más optima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- Control: La última fase del proceso gerencial, su propósito de inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

### **2.2.1.1 Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales se hacen relevantes por cuanto logran alcanzar los objetivos y metas en el término de pertinencias en la optimización de la eficiencia en el desempeño de las funciones y actividades de los trabajadores. Serna citado por García, Durán, Hernández y Moreno (2018) define las estrategias gerenciales “como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p.15). Constituyendo un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Por su parte el gerente estrategia juega un papel importante en la construcción de esa agenda futura dado que debe direccionar a la organización de manera acertada y para ello debe de contar con una estructura organizativa apoyada en estrategias innovadoras que generen procesos disruptivos (rupturas) en las que la misma empresa saque el mayor de los provechos para dominar el mercado. Para diseñar estrategias gerenciales en una organización, se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Conocer en donde se está como organización: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
- Determinar a dónde se quiere llegar: Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos.
- Cómo se llegar hasta allí (los objetivos): Viene a ser el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar.

Para implementarlas se deben seguir los siguientes pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

### **2.2.2 Valores**

Son los principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona o una acción, y que se consideran positivos o de gran importancia para las personas, estos según Sartre citado por Medina (2003) “son ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituyen a su vez, la clave del comportamiento de las personas” (p.371). Los valores son parte de la base de la sociedad, pues sin ellos, la sociedad sería un total caos. De la misma manera, Pascual citado por Medina (2003:371) expresa que:

Los valores son ideales que actúan al modo de causas finales esto es: son, por una parte, el motor que pone en marcha nuestra acción y, a la vez la meta que queremos alcanzar, una vez puestos los medios adecuados. Por lo tanto, los valores son finalidades y no medios y por ello, estimables en sí mismos y no con vista a alguna otra cosa.

Con los valores que se tienen como persona se aprende a hacer empáticos, a comprender la sociedad y manejarse dentro de él. Los valores motivan a las personas a actuar de cierta manera porque forman parte de su sistema de creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

### **2.2.2.1 Valores Corporativos**

De acuerdo a Tamayo citado por Rueda, Campos (2016), expresa que “los valores organizacionales o corporativos son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos” (p.210). Son aquellos por los cuales los trabajadores se encuentran encaminados dirigidos sobre un lineamiento, donde todos deben (indistintamente del puesto y las funciones que realizan) hacerle honor y cumplir en su totalidad los valores que definen a la empresa.

Los valores no son un requisito solicitado para comenzar una empresa, pero sí es un compromiso ético voluntario por el cual las organizaciones se inspiran al momento de pensar en sus clientes y en su entorno. Son precisamente los valores los que diferencian el accionar de las organizaciones, respecto a su marco legal regulatorio. Es decir, valores son más que hacer lo que la ley permite. Es comprometerse con aportar a la sociedad desde su rol comercial y organizacional. Específicamente, cuando se habla de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

### **2.2.3 Desempeño**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, mientras que las empresas de productos deben tener una mejor cohesión en cuanto al trabajo de los empleados, que estos tengan un buen desempeño en sus laborales, pues de ellos depende en muchas oportunidades que los productos sean de calidad, por su parte, Chiavenato citado por Pedraza y Conde (2010) plantea que el desempeño “es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituyendo la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (s.p). El comportamiento de los trabajadores es importante dentro de todo el esquema organizacional y que ayuda a que desempeñen una mejor tarea.

## Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

- Satisfacción del Trabajo: Es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas aptitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.
- Autoestima: Hace que los trabajadores desarrollen mejor sus habilidades
- Trabajo en Equipo: La reunión satisface un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

**Gerente:** Persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

**Estrategia:** Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

**Comportamiento:** Es modo en que un ser vivo responde a los estímulos de su entorno, ya sea que lo haga de forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, proporcionada o no.

**Desempeño laboral:** Es la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo.

### 2.4 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables se utiliza para descomponer desde lo macro a lo micro las variables que componen el problema de investigación, de manera de poder mostrar los parámetros de medición por los cuales se regirá el autor, por lo que la operacionalización de las variables es definida por Guerra citado por Reguant y Martínez (2014) como el “equivalente a su definición operacional, para manejar el concepto a nivel empírico, encontrando elementos concretos, indicadores o las operaciones que permitan medir el concepto en cuestión” (p.3).

Una variable es operacionalizada con el objetivo de convertir a un concepto abstracto en uno empírico mediante la aplicación de un instrumento. Este proceso es importante ya que guía a un investigador poco experimentado durante la elaboración de su trabajo y lo protege de cometer errores frecuentes en los procesos investigativos. La escala de variables está compuesta por un

cuadro comparativo en el que se establecen las características fundamentales de cada variable, como a qué tipo pertenece, dimensiones y unidad de medida. Dicha información permite establecer cuáles variables son imprescindibles para llevar a cabo el trabajo investigativo.

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES/ CRITERIOS	INSTRUMENTO	CATEGORÍAS
Estrategias gerenciales	-Tipos de estrategias gerenciales.	- Situación actual.	-Diagnóstico de la situación actual.	Entrevista (Análisis)	<b>3,4</b>
Valores gerenciales	-Mejora en la gerencia.	- Estrategias gerenciales	-Identificación del nivel de desempeño laboral actual.		Encuesta (Análisis)
Desempeño laboral	-Valores para mejorar el desempeño organizacional	- Desempeño laboral	-Valores para la mejora del desempeño laboral.		<b>1, 2, B, C, D</b>

Fuente: Mohamed (2023)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar a fondo el problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos, es definido como “los elementos que son necesarios realizar y pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (Sabino citado por Ardila, 2016, p. 45).

#### **3.1. Tipo y Diseño de la Investigación**

Para el tipo de diseño de investigación esta es basada en la recolección de datos extraídos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin necesidad de manipular nada, definiéndose como una investigación de campo, la cual es “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (Arias (2012, p.31). No es posible manipular las variables de investigación como lo son el desempeño actual de los trabajadores para identificar cuál es su nivel que permita proponer estrategias gerenciales, así como los valores corporativos pues ellos ya se encuentran definidos como en la empresa Venezolana de Arcillas.

#### **3.2. Nivel de la Investigación**

Este es referido al grado de profundidad con que se aborda un objeto fenómeno donde el nivel de investigación para las estrategias gerenciales basadas en valores para mejorar el desempeño laboral propuesto por el autor de esta investigación lo coloca en un nivel descriptivo fundamentándose como “aquel que interpreta realidades de hecho, incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”

(Palella y Martins, 2006, p. 102). Interpretar los hechos tal cual sucede es parte de la investigación pues es necesario diagnosticar cual es la situación actual que tiene la empresa Venezolana de Arcillas con respecto a los valores corporativos que poseen como empresa, además de cómo este ayuda a mejorar significativamente del desempeño laboral del trabajador.

La población de estudio es aquella dirigida a los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas por cuanto se va a diagnosticar la situación que poseen actualmente en relación a los valores corporativos para mejorar el desempeño de los mismos, esta población es definida como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2012, p.81). La población estudiada es finita. En este mismo contexto se tomará una porción llamada muestra para que el autor pueda fácilmente llevar a cabo su investigación sobre la problemática existente, la cual está conformada por 50 trabajadores y por 5 trabajadores de la gerencia la empresa Venezolana de Arcillas.

Las técnicas e instrumentos conducen a la obtención de información de primera fuente, siendo un medio imprescindible para tener datos de forma particular, siendo procesados, analizados e interpretados posteriormente. Por su parte un instrumento de recolección de datos es “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2012, p. 68). De esta manera la información que necesita el autor para proseguir con su investigación se le hace más sencilla de recabar.

### **3.3 Fases Metodológicas**

Estas fases le darán respuesta a los objetivos específicos trazados en la investigación:

#### **3.3.1 FASE I: Diagnosticar la situación actual de la empresa Venezolana de Arcillas, con respecto a sus valores corporativos.**

Esta primera fase es referida al diagnóstico que realiza el autor de la investigación con respecto a cómo se encuentran los trabajadores frente a los valores corporativos de la empresa Venezolana de Arcillas para mejorar significativamente el desempeño laboral de los trabajadores y así poder diagnosticar en la medida de lo posible en que status se encuentran y cómo se puede

hacer para que no siga pasando, a través del proponer estrategias gerenciales para tal fin. Esta fase se desarrolló a través de un estudio de recolección de datos, partiendo de una encuesta escrita tipo cuestionario de respuestas cerradas que contiene cuatro (4) ítems para la gerencia y cuatro (4) ítems para los trabajadores.

### **3.3.2 FASE II: Identificar el nivel de desempeño laboral actual de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.**

Para identificar el nivel de desempeño es necesario nombrar los valores corporativos que tiene la empresa, los cuales son: integridad, eficiencia, compromiso social, trabajo en equipo, confiabilidad, liderazgo, ahora con respecto a los métodos que el autor utilizará están los KPI'S (estos serán los relacionados: a. ¿Cómo medir el progreso del trabajador? b. ¿Cómo puede influir los valores en el resultado de la productividad del trabajador? c. ¿Quién es responsable del resultado del trabajador? d. ¿Cómo se sabe que el trabajador ha cumplido con lo requerido?; y los objetivos SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y que sean Temporales), sus características son:

- Específico: Se conoce que para los niveles desempeño pueden ser tomados a través de la transparencia, diligencia, excelencia, justicia y honestidad que cada trabajador pueda tener con respecto a sí mismos y de lo que representa para ellos la empresa, su conformidad con el trabajo que realizan, si sienten que sus esfuerzos son considerados, tomados en cuenta.
- Medible: Por que es medible en un lapso de tiempo corto para ver de que manera los trabajadores vean como ha sido su transitar en todo el tiempo en el que el autor a estado realizando la actividad, si su nivel de desempeño fue mejorado o por el contrario empeoró.
- Alcanzable: Se debe partir desde la base que cada trabajador tiene sus propios valores y de que manera estos pueden ser compenetrados y alcanzados por los corporativos de manera que ellos establezcan relaciones y puedan en la medida de lo posible poder asimilarlos, de esta manera también se puede detectar el nivel de desempeño de sus labores.

- Relevante: Es razonable por cuanto la situación interna mejorará considerablemente, además que de manera externa tendrán mejores resultados en la fabricación, producción y alcance de los objetivos empresariales.
- Relevante: Le interesa a la empresa por cuanto sus procesos mejorarán significativamente.
- Tiempo: Se estima que en un mes se puede identificar claramente el nivel de desempeño que pueda tener los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas.

### **3.3.3 FASE III. Proponer estrategias gerenciales basadas en valores que contribuyan a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.**

En esta última fase se propondrá las estrategias gerenciales basadas en valores para el óptimo desempeño de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas que permitirá tener individuos más comprometidos con el proceso empresarial.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se estudian los resultados de la investigación obtenidos mediante el procedimiento, análisis e interpretación de datos obtenidos de la población en estudio. Dichos resultados fueron recabados mediante la utilización de un instrumento denominado “A” dirigido a la gerencia general de la empresa Venezolana de Arcillas con el objetivo de expresar la perspectiva con la que ellos ven el desempeño de los trabajadores basados en valores y ver de qué manera puede la gerencia hacer que mejoren su desempeño laboral; y otro instrumento denominado “B” aplicado a cincuenta trabajadores, con la finalidad de conocer los valores tanto personales como corporativos que poseen y la forma en la que ellos los emplean en sus facetas laborales.

#### **4.1. Resultados del cuestionario**

##### **FASE I: Diagnosticar la situación actual de la empresa Venezolana de Arcillas, con respecto a sus valores corporativos.**

Los resultados son presentados en fases según los objetivos trazados por el autor de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Para identificar el nivel de desempeño es necesario nombrar los valores corporativos que tiene la empresa, los cuales son: integridad, eficiencia, compromiso social, trabajo en equipo, confiabilidad, liderazgo, ahora con respecto a los métodos que el autor utilizará están los KPI'S (estos serán los relacionados: a. ¿Cómo medir el progreso del trabajador? b. ¿Cómo puede influir los valores en el resultado de la productividad del trabajador? c. ¿Quién es responsable del resultado del trabajador? d. ¿Cómo se sabe que el trabajador ha cumplido con lo requerido?; y los objetivos SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y que sean Temporales)

Para el desarrollo de esta fase se presentó el análisis del cuestionario dicotómico cerrado, aplicado a la muestra seleccionada, la cual estuvo integrada por cincuenta (50) trabajadores, quienes decidieron compartir con el autor sus opiniones muy gentilmente. Cuyos resultados se muestran a continuación.

## Cuestionario “A” aplicado a la Gerencia de la empresa Venezolana de Arcillas.

### Dimensión Mejora en la gerencia

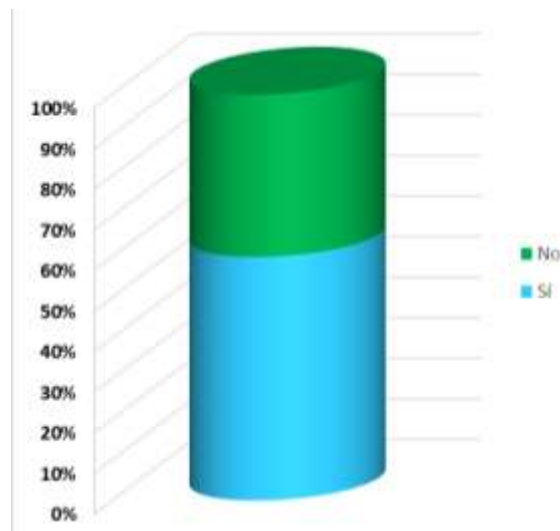
Ítem N° A. ¿Cree usted que los trabajadores emplean los valores personales en su jornada laboral?

CUADRO N° 2. Empleo de valores personales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: L. Mohamed (2023)

Gráfico 1. Empleo de valores personales



Fuente: L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** Se tiene que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados de la gerencia general considera que los trabajadores sí emplean los valores personales en su jornada laboral para el desarrollo de sus actividades, mientras que el cuarenta por ciento (40%) considera que no los emplea del todo en sus labores diarias.

## Dimensión Valores para mejorar el desempeño organizacional

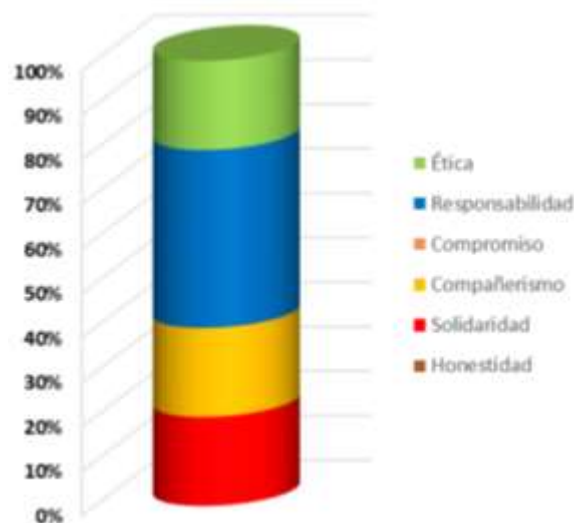
Ítem N° B. ¿Cuáles son los valores que usted considera que emplean los trabajadores?

CUADRO N° 3. Valores que emplean los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	0	0%
Solidaridad	1	20%
Compañerismo	1	20%
Compromiso	0	0%
Responsabilidad	2	40%
Ética	1	20%
Total	5	100%

Fuente: L. Mohamed (2023)

Gráfico 2. Valores que emplean los trabajadores



Fuente: L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** Se tiene que el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados de la gerencia general considera que los trabajadores emplean el valor de la responsabilidad con las actividades y asignaciones que desempeña cada día, el veinte por ciento (20%) considera que son solidarios con su entorno, al igual que el veinte por ciento (20%) compañerismo en ayudar al otro cuando éste esté muy ocupado sin interferir en las labores del otro, mientras que el veinte por ciento (20%) utiliza la ética en el trabajo.

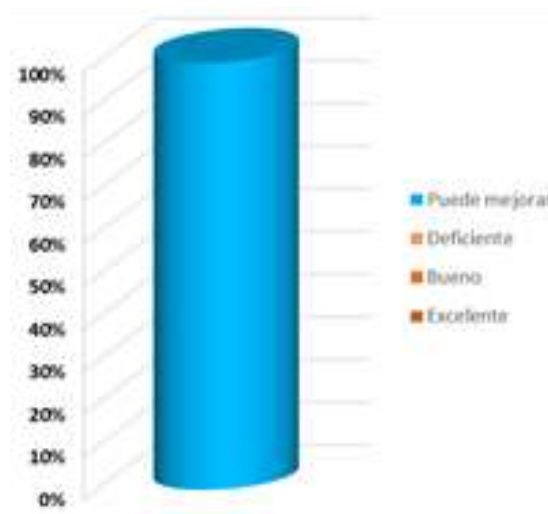
Ítem N° C. ¿Cómo observa el desempeño de los trabajadores?

CUADRO N° 4. Desempeño de los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Deficiente	0	0%
Puede mejorar	5	100%
Total	5	100%

Fuente: L. Mohamed (2023)

Gráfico 3. Desempeño de los trabajadores



Fuente: L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** El cien por ciento (100%) de los encuestados de la gerencia observa que el desempeño de los trabajadores puede mejorar considerablemente, ya que, consideran que son buenos trabajadores solo hay que trabajarles los valores.

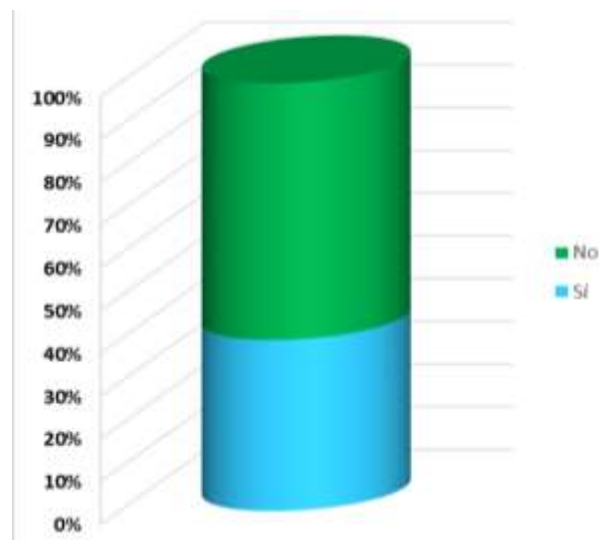
**Ítem N° D.** ¿Los trabajadores conocen los valores corporativos de la empresa Venezolana de Arcillas?

CUADRO N° 5. Conocimiento de los valores corporativos de los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: L. Mohamed (2023)

Gráfico 4. Desempeño de los trabajadores



Fuente: L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** El sesenta por ciento (60%) de los encuestados opina que los trabajadores no conocen en su totalidad los valores corporativos de la empresa Venezolana de Arcillas, mientras que el cuarenta por ciento (40%) expresa que, si los conocen, pero no los aplican.

**Cuestionario “B” aplicado a los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas.**

**Dimensión Valores para mejorar el desempeño organizacional**

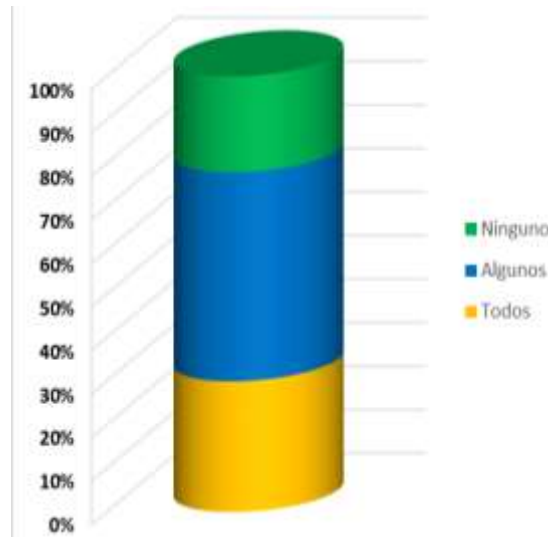
**Ítem N° 1.** ¿Conoce usted los valores corporativos de la empresa?

CUADRO N° 6. Conocimiento de los valores corporativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Todos	15	30%
Algunos	24	48%
Ninguno	11	22%
Total	50	100%

Fuente: L. Mohamed (2023)

Gráfico 5. Conocimiento de los valores corporativos



Fuente: L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** El cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores expresaron que conocen solo algunos de los valores que representa la empresa Venezolana de Arcillas, el treinta por ciento (30%) los conoce todos, mientras que el veintidós por ciento (22%) no conoce ninguno.

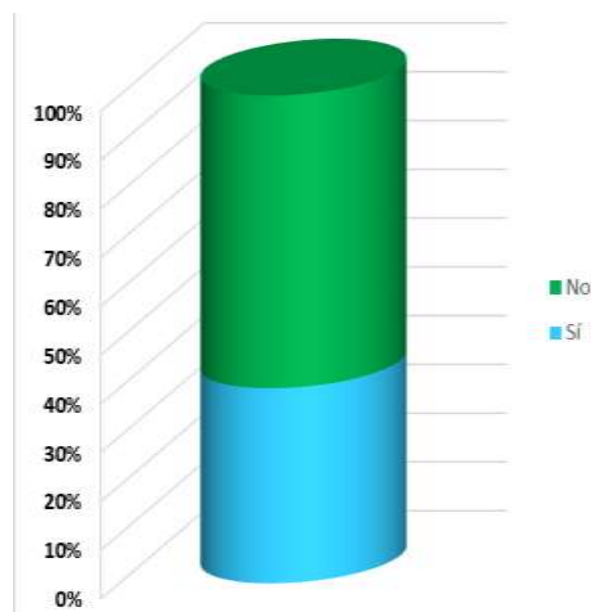
**Ítem N° 2.** ¿Conoce como los valores corporativos puede influenciar en su desempeño laboral?

CUADRO N° 7. Influencia de valores en el desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	40%
No	35	60%
Total	50	100%

Fuente: L. Mohamed (2023)

Gráfico 6. Influencia de valores en el desempeño



Fuente: L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** El sesenta por ciento (60%) de los trabajadores no conocen como los valores corporativos puede influenciar en su desempeño laboral tanto para la empresa como para el desarrollo de sus actividades, mientras que el cuarenta por ciento (40%) conoce como estos valores afectan su desempeño diario.

## Dimensión Tipos de estrategias gerenciales

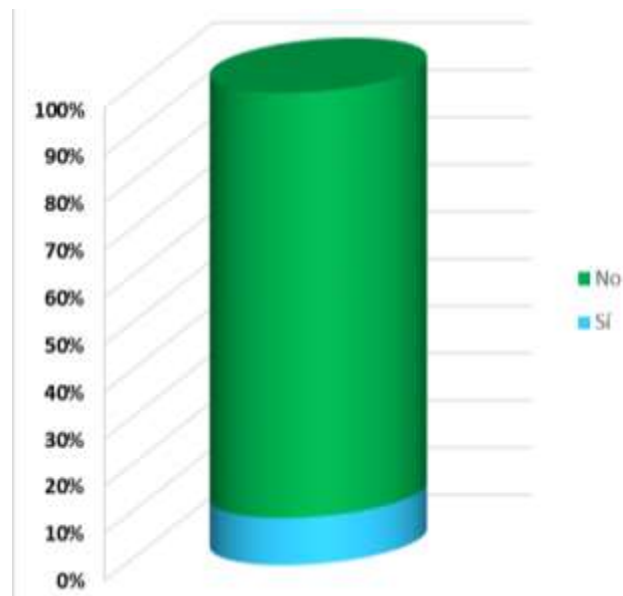
**Ítem N° 3.** ¿Considera que, la gerencia no implementa estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores?

CUADRO N° 8. Sin implementar estrategias de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	10%
No	45	90%
Total	50	100%

Fuente: L. Mohamed (2023)

Gráfico 7. Sin implementar estrategias de desempeño



Fuente: L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** El noventa por ciento (90%) de los trabajadores considera que, la gerencia no implementa estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores desperdiciando grandes talentos, mientras que el diez por ciento (10%) considera que la gerencia si emplea estrategias.

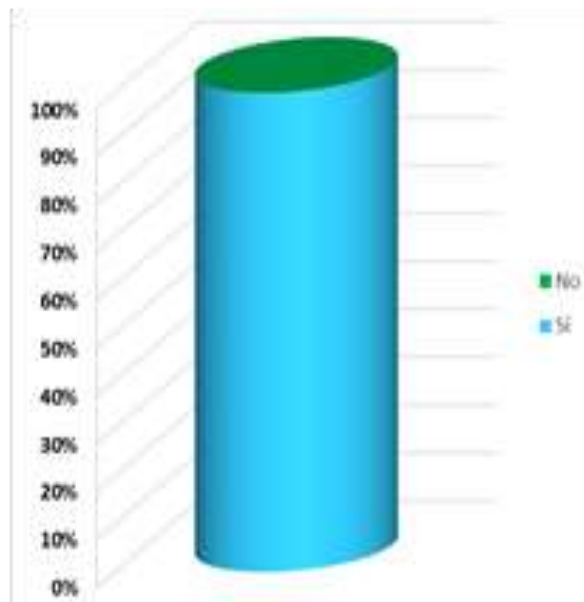
**Ítem N° 4.** ¿Según su criterio, la gerencia general puede diseñar estrategias que propicien escenarios donde se tomen en cuenta los valores dentro de la empresa?

CUADRO N° 9. Propiciar escenarios tomando los valores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

**Fuente:** L. Mohamed (2023)

Gráfico 8. Propiciar escenarios tomando los valores



**Fuente:** L. Mohamed (2023)

**Análisis de Resultados:** El cien por ciento (100%) de los trabajadores según su criterio que la gerencia general está en la disposición de buscar estrategias para que los trabajadores puedan tomar en cuenta los valores dentro de la empresa.

## **4.2. Análisis General de los resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a la gerencia general y a los trabajadores con respecto a la investigación titulada estrategias gerenciales basadas en valores para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Pinturas, se pudo constatar que, primeramente.

### **Cuestionario “A” aplicado a la Gerencia de la empresa Venezolana de Arcillas**

#### **Dimensión Mejora en la gerencia**

Este instrumento fue aplicado a cinco personas que trabajan en el departamento de la gerencia general de la empresa Venezolana de Arcillas, donde se pudo constatar que en un sesenta por ciento (60%) considera que los trabajadores de toda la empresa si están aplicando los valores que como persona tienen, según la tarea, sección y departamento en el que se encuentran laborando, siendo muy útil para su desempeño, sin embargo, se han tenido traspiés, contratiempos o resultados no deseados por parte de trabajadores que muestran tener unos valores arraigados cuando en realidad profesan otro.

#### **Dimensión Valores para mejorar el desempeño organizacional**

La gerencia considera que el valor que más mueve a los trabajadores es el de la responsabilidad, ya que representan un cuarenta por ciento (40%) según los valores que como trabajadores deben tener para mejorar el desempeño como son las entregas a tiempo, ser responsable de su área, de las labores que desempeña, pendiente de su personal, entre otros; mientras que el veinte por ciento (20%) objeta que la parte caracteriza a una minoría es la solidaridad como humanismo hacia el prójimo, el tender una mano amiga a un trabajador que lo necesita, dice mucho de la persona; el otro veinte por ciento (20%) observa que se ayudan uno a otros cuando las tareas son cuesta arriba, o requieren de un tiempo estimado para entregas, urgencia, desastres, entre otros, quiere decir que en situaciones de riesgo para la empresa o para el mismo personal tienden a ayudar a sus compañeros.

Por otro lado, la gerencia considera que el desempeño de los trabajadores en sus labores según la actividad o asignación que están desarrollando no son las esperadas, las mejores ni las más óptimas de admirar, por lo que consideran que como trabajadores pueden a través de las

labores que como persona tienen poder reacomodar o reacondicionar su desempeño si como personas aprenden a manejar sus valores y la manera en la que pueden emplearlos en sus labores diarias.

Finalmente, en toda empresa es imprescindible conocer que adquieren los trabajadores al momento de ser contratados y por supuesto, en el tiempo que se encuentran laborando, no solamente porque la gerencia los capacite o porque ya conocen un poco de la empresa antes de pertenecer a ella, sino, el conocimiento que adquieren en la práctica del día a día: ¿cómo lo hacen sus compañeros?, ¿con qué finalidad?, ¿qué esperan recibir?, ¿qué aprenden unos de los otros?, por ello, el sesenta por ciento (60%) dice que los trabajadores no conocen en su totalidad los valores corporativos de la empresa Venezolana de Arcillas siendo una debilidad muy grande, sin ellos cada trabajador va a trabajar sin tener un norte, algo que lo dirige como empresa hacia un objetivo en común para lograr resultados óptimos y que la empresa siga en marcha, mientras que cuarenta por ciento (40%) dice que si los conocen por una charla que tuvieron hace algunos años atrás sobre valores corporativos.

## **Cuestionario “B” aplicado a los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas**

### **Dimensión Valores para mejorar el desempeño organizacional**

Esta dimensión es la más sincera posible, ya que, es donde los trabajadores expresan su nivel de conocimiento con respecto a la empresa, que muy bien sea por desconocimiento, lo adquirieron en una oportunidad pero no fue reforzado o porque nunca se lo dieron, esto hace referencia al porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores en conocer los valores corporativos que representa a la empresa Venezolana de Arcillas, los cuales van desde la eficiencia, compromiso, solidaridad, entre otros.

Aunado a lo anterior, existe un porcentaje de sesenta por ciento de trabajadores que no saben cómo los valores corporativos afectan positivamente en sus labores diarias, pues, el desconocimiento de la misma no conlleva a nada, sino un vacío de no pertenecer a la empresa, porque el trabajador no se identifica con la misma.

## Dimensión Tipos de estrategias gerenciales

Es ideal que los trabajadores expresen la manera en la que ellos ven a la gerencia, por tanto, la gerencia es un motivador, supervisor y guía que ayuda a los trabajadores a ir hacia una meta con común según los objetivos de la empresa, por cuanto si, la gerencia no implementa estrategias que ayuden a que sus subalternos a que puedan convivir y poder tener un mejor desempeño que repercuta positivamente a elevar las ganancias de la empresa el desempeño será en vano, no manifestado, celebrado y desperdiciado, haciendo un efecto rebote sobre los procesos internos de la misma volviéndose un caos constante, por lo que, es pertinencia de la gerencia general buscar la manera de que los trabajadores puedan tener un mejor desempeño partiendo de los valores que como empresa representan.

### 4.2 Fase II: Identificar el nivel de desempeño laboral actual de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.

Métodos que el autor utiliza están los KPI'S (estos serán los relacionados: a. ¿Cómo medir el progreso del trabajador? b. ¿Cómo puede influir los valores en el resultado de la productividad del trabajador? c. ¿Quién es responsable del resultado del trabajador? d. ¿Cómo se sabe que el trabajador ha cumplido con lo requerido?

CUADRO N° 10. Matriz de Observación - Lista de Cotejo

Indicadores	Sí	No	Observaciones
<b>Medición del progreso del trabajador</b>			
La gerencia elabora indicadores de desempeño por procesos internos		X	
Desde que un trabajador es contratado se le hace un seguimiento y control de sus actividades		X	
Se llama al trabajador por lo menos una vez a la semana para ver examine su evolución en desempeño		X	
<b>Influencia de los valores en la productividad del trabajador</b>			
Se conocen los valores personales de los trabajadores	X		
Los trabajadores saben que sus valores inciden en el resultado de su labor		X	

...Continuación de CUADRO N° 10. Matriz de Observación - Lista de Cotejo

Indicadores	Sí	No	Observaciones
<b>Responsable del resultado del trabajador</b>			
F. La gerencia de cada área es responsable del resultado que emita un trabajador sobre sus acciones, actividades, tareas o asignaciones	<b>X</b>		

Fuente: L. Mohamed (2023)

### **Análisis de la Observación Directa**

#### **Dimensión medición del progreso del trabajador**

En esta dimensión es cuando la gerencia debería elaborar indicadores de desempeño de manera estándar y no unipersonal (es decir, no se pueden elaborar indicadores solo para una persona en particular sino para un puesto, cargo, área y asignación específica de roles a desempeñar o desempeñados), esto le da más veracidad al departamento que lo está aplicando siendo de manera objetiva sobre del desempeño que está obteniéndose de ese trabajador, ya que, es más sencillo medir el progreso del trabajador si se tiene un instrumento que permita de manera objetiva medir competencia, desempeño, habilidades y destrezas.

Por su parte, el seguimiento y el control del trabajador es algo que es discutible, de esta manera se puede ser más productivo tanto a nivel personal como de manera colectiva por objetivos, metas, proyectos, entre otros, de esta manera se puede notar en que estatus se encuentran, ¿en qué fase? Inicio, culminación para poderle dar un empujón o simplemente reconsiderar las actividades siempre y cuando no perjudiquen a los demás departamentos y áreas de la empresa Venezolana de Arcillas. Es necesario la evaluación del trabajador y que esté sea de su conocimiento para que en la medida de lo posible vaya mejorando

#### **Dimensión influencia de los valores en la productividad del trabajador**

Se pueden observar los valores que como personas poseen los trabajadores, de manera que saber quién es cada quién en su entorno laboral, y por supuesto destacar o resaltar esos

valores para el bien, es decir, aprovecharlos al máximo para que haya unión entre los trabajadores y se puedan ayudar unos a otros; aunque parezca contradictorio, la gerencia es muy observadora y sabe los valores personales que se pueden percibir a simple vista, pero los trabajadores no saben de qué manera esos valores inciden en su mundo laboral, sinceramente, el no poseer buenas intenciones va vinculado con los valores, por lo que, una actitud negativa hacia la labora que desempeña y hacia los que lo rodean es perjudicial para los procesos internos de la empresa ya sea a baja o alta escala.

### **Dimensión responsable del resultado del trabajador**

En la empresa Venezolana de Arcillas, cada gerencia es responsable de actividad que cada trabajador posea o este ejerciendo, ya que, a pesar de existir una gerencia general, las gerencias subalternas son las que más fácilmente pueden detectar anomalías y evitar males a tiempo.

### **FASE III: Proponer estrategias gerenciales basadas en valores que contribuyan a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.**

En esta última fase se procederá a realizar la propuesta de estrategias gerenciales basadas en valores para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, una vez canalizada la fase I y la fase II. En esta propuesta se encuentra incluida las acciones concretas las cuales se desarrollará para transcender las dificultades diagnosticadas y así darles cumplimiento a los objetivos de dicha investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Descripción de la Propuesta**

La carencia de estrategias gerenciales en una empresa hace que sus trabajadores no puedan desempeñarse bien en sus puestos de trabajo haciendo que estos se atrasen en sus actividades, sientan apatía, desgano por las labores diarias que desempeñen indistintamente el puesto que tengan dentro de la misma. La aplicación de estrategias gerenciales son un aspecto tan importante a nivel organizacional como cualquier otro, pero que no siempre es tomado en cuenta para que los trabajadores tengan un buen desempeño laboral.

El talento humano es uno de los principales factores para las empresas, pues, ellos son los actores en todo el proceso organizacional, quienes hacen que las operaciones de la misma sean de manera óptima y exitosa. Las diferentes gerencias que hacen vida en una empresa deben adaptar las estrategias al tipo de trabajador, ya que, la misma estrategia no puede quizás aplicarse a todos las gerencias o departamentos; por otro lado, los valores corporativos hacen que los trabajadores tengan sentido de pertenencia, se enfoquen hacia un mismo objetivo empresarial.

#### **Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales basadas en valores que contribuyan a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.

##### **Objetivos Específicos**

- Plantear acciones estratégicas que permitan a la gerencia basarse en valores para mejorar el desempeño laboral.
- Sugerir estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en valores.
- Planificar acciones para que la gerencia ayude en el desempeño laboral de sus trabajadores.

## Justificación de la Propuesta

El mundo empresarial es muy competitivo, pues, el desempeño laboral de cada trabajador es importante de el depende no solamente la calidad de su trabajo sino la forma en la que el se sienta bien consigo mismo y con su entorno. Un buen clima laboral donde los valores sean uno de los principales aspectos a trabajar dentro de cada una de las gerencias es un factor decisivo. Es importante acotar que para que las estrategias fluyan, la gerencia debe ser lo suficientemente flexible y darle un visto bueno a lo que se va a aplicar.

Por medio de los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a través del instrumento aplicado a los trabajadores se justifica esta propuesta, debido a que a través de las estrategias gerenciales basadas en valores se puede mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas.

## Desarrollo de la Propuesta

Las estrategias gerenciales basadas en valores para la mejora del desempeño de la empresa Venezolana de Arcillas tratan sobre aquellos valores que como trabajadores deben tener y aplicar para que su desempeño sea el adecuado, dando excelentes resultados a la gerencia independientemente del enfoque que se decida seguir, forman parte de la gran mayoría de las estrategias exitosas basadas en las siguientes perspectivas identificadas en resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores.

Dimensión	Aspecto
Tipos de estrategias gerenciales.	*La gerencia no implementa estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores. *La gerencia general diseña tomando en cuenta los valores dentro de la empresa.
Valores gerenciales	* Los trabajadores emplean los valores personales en su jornada laboral.

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto</b>
Desempeño laboral	* Valores corporativos de la empresa *Valores corporativos influenciadores en el desempeño laboral. * Valores empleado por los trabajadores.

## **Factibilidades**

### **Factibilidad técnica**

Es referida a la utilización de recursos como: insumos, materia prima, equipos y herramientas para ejecutar las estrategias de gestión comercial, considerando la factibilidad de la propuesta desde el punto de vista técnico se detallan a continuación:

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Status</b>
Lápices	5	Unidad	Por adquirir
Libretas	3	Unidad	Por adquirir
Resaltadores	6	Unidad	Por adquirir
Sacapuntas	3	Unidad	Adquiridos
Guías	4	Unidad	Por adquirir
Laptop	3	Unidad	Adquiridos

**CUADRO Recursos a utilizar**

Como se detalla en el cuadro anterior la mayoría de los equipos y herramientas están disponibles para trabajar con lo que se tiene, sin embargo, es de suma importancia tomar en consideración que para establecer estrategias gerenciales basadas en valores es necesario utilizar guías instructivas por parte de la gerencia para que les fluyan las ideas del cómo pueden ellos hacer para crear las estrategias gerenciales y que los trabajadores tengan un buen desempeño laboral.

### Factibilidad Operativa

Esta factibilidad refiere a las actividades donde se involucre el talento humano, dado que, en parte las estrategias que se implementarán, de que la gerencia tenga estrategias para todo tipo de trabajadores y así ayudar a que su desempeño mejore significativamente a medida de que los valores corporativos y los individuales o personales estén desarrollados, a continuación se detalla lo siguiente:

Descripción	Descripción	Estatus
Personal outsourcing	Para que le provea de talleres a la gerencia, además de reforzar los valores corporativos para que estos sean promovidos a los trabajadores.	Por contratar

**CUADRO Talento Humano**

En cuanto a la factibilidad operativa, los recursos humanos antes señalados son necesarios para el buen desenvolvimiento de las estrategias a utilizar, ya a la gerencia convencida y capacitada en estrategias gerenciales es necesario para llevar a cabo todas las actividades.

### Factibilidad económica

Es la factibilidad que trata sobre los gastos económicos que va a realizar la empresa para ejecutar la propuesta, que junto con las factibilidades tanto técnica como operativa conforman un anclaje que permite que la propuesta pueda llevarse a cabo con una correcta ejecución de todas sus tareas y actividades que con lleva la propuesta, a continuación, se desglosa el importe necesario para cubrir las actividades:

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Lápices	5	\$1,5	\$7,5
Libretas	3	\$3	\$9
Resaltadores	6	\$1,75	\$10,5
Sacapuntas	3	\$1	\$3
Guías	4	\$5,4	\$21,6
Laptop	3	\$300	\$900
Personal outsourcing	8h	\$110	\$880

**CUADRO Gastos**

**Proponer estrategias gerenciales basadas en valores que contribuyan a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.**

**MATRIZ FODA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>F1:</b> Compromiso y fidelidad. <b>F2:</b> Adquisición de nuevos talentos.	<b>D1:</b> Desconocimiento. <b>D2:</b> Irresponsabilidad <b>D3:</b> Desinterés
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
<b>O1:</b> Trabajo en equipo <b>O2:</b> Acompañamiento <b>O3:</b> Motivación	<b>F2 – O1, O3,:</b> Planificación estratégica de Promoción a la diversidad e inclusión.	<b>D1 – O1, O2:</b> Construir relaciones basadas en la colaboración, ayudando a mejorar el trabajo en equipo.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
<b>A1:</b> Falta de enfoque <b>A2:</b> No estar alineados con los objetivos en colectivo.	<b>F1, F2- A1, A2:</b> Programar mentoría por parte de la gerencia.	

**Nº 1. Promover la diversidad e inclusión**

En un mundo globalizado, en el que los consumidores y trabajadores prestan mucha más atención a los valores y prácticas de las organizaciones, apostar por la diversidad en las empresas puede constituir una verdadera ventaja competitiva.

Contar con un equipo de trabajo que integra a personas con diferentes habilidades y capacidades, sin distingo de edad, nacionalidad, religión o género, puede contribuir a conformar ambientes de trabajo más innovador. Con esta estrategia los trabajadores de Venezolana de Arcillas se sentirán incluidos dentro de su entorno laboral, sin embargo, si la gerencia no apoya esta clase de estrategias, difícilmente se pueda lograr un entorno realmente diverso. Por eso, lo primero y principal es formar un liderazgo inclusivo, es decir, un modelo horizontal y colaborativo, que integre a profesionales diferentes sacando lo mejor de ellos y haciéndolos parte activa de la toma de decisiones.

Según las Naciones Unidas, hay más de 30 características que definen la diversidad. Por lo tanto, el término "diversidad" tiene un significado diferente según cada persona. También funciona en diferentes niveles o dimensiones según los individuos en una organización. La diversidad entra en tres categorías principales como lo son la identidad interna (cualidades demográficas como raza y etnia), la externa (características que pueden cambiar a lo largo del tiempo), diversidad organizacional (roles y responsabilidad, nivel jerárquico, departamento y afiliación sindical). Sin embargo, por cuanto que las estrategias gerenciales basadas en valores para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores pueden ser medidas por:

a. Adquisición y retención de talentos: donde se comprende el por qué las personas se unen a la empresa y por qué la dejan es un indicador útil, haciendo que la diversidad y la inclusión sean factores fundamentales entre las personas que buscan empleo. Los candidatos tienen en cuenta la diversidad y la inclusión cuando deciden aceptar una oferta de empleo; por otro lado, las entrevistas del personal pueden brindar datos interesantes sobre por qué los empleados eligen otra empresa.

b. Interacción de los empleados: Una empresa inclusiva valora y respeta a sus empleados y sus contribuciones, de esa manera, aumenta el compromiso y la fidelidad. Los sondeos rápidos pueden ofrecen datos más relevantes y útiles respecto de situaciones que cambian con mayor frecuencia de lo que pueden reflejan las revisiones anuales.

c. Objetivos personales: Incluir objetivos de diversidad e inclusión para todos los líderes y gerentes garantiza que la responsabilidad se extienda por toda la empresa y permite realizar mediciones a nivel individual.

d. Asumir el reto de integrar la diversidad y la inclusión: La empresa no funciona aislada del mundo que la rodea. La diversidad, la igualdad reconoce y valora la diversidad en el lugar de trabajo, incluyendo diferentes perspectivas, habilidades y experiencias.

## **Nº 2. Fomentar el desarrollo y crecimiento personal:**

Proporciona oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para los empleados, fomentando su crecimiento personal y profesional. Incluyendo programas de mentoría, dentro de sus beneficios están:

- Construir relaciones basadas en la colaboración, ayudando a mejorar el trabajo en equipo. Si se establecen adecuadamente, los programas de mentoría pueden fomentar el aprendizaje conectado. El aprendizaje conectado ocurre cuando alguien persigue una meta de aprendizaje con el apoyo de otros y de maneras que abren oportunidades.
- Los programas de mentoría mejoran la satisfacción laboral, lo que reduce la rotación. Nueve de cada diez trabajadores con un mentor dicen estar contentos con sus empleos, mientras que cuatro de cada diez trabajadores sin mentor han considerado renunciar a sus trabajos, fortalece una cultura de aprendizaje en la empresa.
- Los programas de mentoría pueden mejorar las habilidades de comunicación de los empleados.

## **Nº 3. Programa de mentoría**

### **Propósito**

Contribuir al desarrollo de valores empresariales en los trabajadores de la empresa Venezolana de Arcillas, C.A.

### **Programa de Monitoreo**

Este programa muy completo e intensivo que se dictará tres veces por semana en un lapso de dos horas diarias, a los cuales se les dará la oportunidad a los trabajadores, totalmente

remunerado (dentro de sus horas laborales) ya que la gerencia necesita que el desempeño laboral mejore significativamente y así puedan tener los resultados esperados.

El programa constará de dos partes: la primera será entre Noviembre y Diciembre de 2023, mientras que la segunda parte será entre Enero y Febrero de 2024, en el se podrán inscribir libremente los trabajadores que desean mejorar, sin embargo, previamente antes de la inscripción al programa se va a dar una charla para motivarlos a participar. Se medirá el éxito del programa de mentoría en base al:

#### **Indicadores de eficiencia y eficacia de los trabajadores:**

- Compromiso contando la cantidad de veces que se reunieron y la cantidad de asignaciones o proyectos asignados.

- Satisfacción de los empleados: Pregunta a los empleados cómo experimentaron el programa, qué funcionó desde su perspectiva y qué se podría haber mejorado.

- Progreso de los participantes: Evaluando el progreso a través de la cantidad de metas alcanzadas y el cumplimiento de los plazos.

#### **Indicadores del proceso de mentoría**

- Desempeño del mentor: Interés por desarrollar a otros, implicación y dedicación.

- Evaluación del proceso: Puntos fuertes, desafíos, situación emocional, y medida en que se ha alcanzado el objetivo.

- Efectividad de la relación mentor-mentee: Es la frecuencia del encuentro entre mentores y mentees

## Cuadro Resumen

Objetivos específicos	Estrategia	Acciones	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear acciones estratégicas que permitan a la gerencia basarse en valores para mejorar el desempeño laboral.</li> </ul>	Planificación estratégica de Promoción a la diversidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición y retención de talentos: el por qué las personas se unen a la empresa y por qué la dejan.</li> <li>Interacción de los empleados: aumenta el compromiso y la fidelidad.</li> </ul>	Gerencia General
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sugerir estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en valores.</li> </ul>	Estrategia para fomentar el desarrollo y crecimiento personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir relaciones basadas en la colaboración, ayudando a mejorar el trabajo en equipo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar acciones para que la gerencia ayude en el desempeño laboral de sus trabajadores.</li> </ul>	Programar mentoría por parte de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorarse a través de indicadores.</li> </ul>	

Fuente: Mohamed (2023)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica 6ta edición*. Editorial Episteme, C.A. Caracas- República Bolivariana de Venezuela.
- Cadagan, H y Rodríguez, M. (2021). *Estrategias de Gerencia basadas en valores de los trabajadores de la empresa LACAR*. [Tesis de pregrado].
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 2, N° 4, julio- diciembre 2009: 133- 153- Universidad de Carabobo. ISSN: 1856-9099.
- García, J., Durán, S., Hernández, J., y Moreno, M. (2018). *Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombia*. Revista de Investigación Sigma. Vol. 5. N° 2. pp. 8-22. ISSN 2631-2603
- Kids Zone. (2016). *Gerencia*. Disponible: <https://kids-zonefp.blogspot.com/2016/12/gerencia-educativa.html>
- Lanz, L. (2011). *Plan de mejoras para la gestión de mantenimiento a través del módulo de mantenimiento SAP/PM en la división de gestión de redes, de Edelca*. [Tesis de postgrado].
- Medina, D. (2003). *Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico. Santo Domingo*. Revista Ciencia y Sociedad. Vol. 32. N° 3. julio-septiembre. pp. 364- 420.
- Palella, S., y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 2da Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales. Volumen 16. N° 3. ISSN 1315-9518
- Rueda, F., y Campos, M. (2016). *Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida*. Revista Ciencias Psicológicas. Vol. 10, N° 2. Pp. 209- 219. ISSN 1688-4221.
- Universidad José Antonio Páez. (2020). *Manual para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos de trabajos de grado, trabajos de grado, tesis doctoral e*

- informe de pasantía y extramuros de la Universidad José Antonio Páez*. Valencia. Estado Carabobo.
- Useche, M., Giler, M., y Guerrero, L. (2019). *Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano*. Revista de Ciencias Sociales. Volumen 15. N° 1, pp. 173-185.
- Vargas, M. (2022). *Estrategias gerenciales para el desempeño de la gestión municipal de Pátapo*. Perú. [Tesis de postgrado].
- Villasmil, M., Romero, F., y Socorro, C. (2021). *Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela*. Revista de Ciencias Sociales. Volumen 17. N° 2, pp. 199-216.
- Zambrano, W., y Vegas, H. (2020). *Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano*. Revista Académica de Redes de Revistas Científicas e Investigación. Vol. 5. N° 8. pp. 87-104.

### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Ardila, M. (2016). *Uso de los museos virtuales para el desarrollo de competencias en el área de educación artística*. Disponible en: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0102580/cap03.pdf>
- Camacho, C. (2011). *Metodología de la Investigación*. Disponible en: <https://cutt.ly/MFdnXI4>
- Marín, M. (2013). *Estrategias gerenciales- Cambio organizacional*. Disponible en: <http://johannicolina.blogspot.com/2013/07/estrategias-gerenciales.html>
- Orellana, P. Economipedia. (2020). *Valores de una empresa*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/valores-de-una-empresa.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo*. Disponible en: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_856931/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_856931/lang--es/index.htm)
- Principe, G. (2015). *El efecto financiero del régimen de percepciones en las MYPES comerciales del distrito de Chimbote, período 2013*. [Tesis de pregrado]. Disponible en: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/1028>