



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**

**Autora: Rodríguez Luisana
16.340.134**

Bárbula, Junio de 2019



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**

**Tutor Metodológico:
MSc. José Pineda**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia Tributaria
Por: MSc. José Pineda
C.I: V.- 12.103.962

Bárbula, Junio de 2019



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**

**Tutor Contenido:
Prof. Bruno M. Valera H**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia Tributaria
Por: Prof. Bruno Valera
C.I: 7.575.154

Bárbula, Junio de 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL."** presentado por **Lcda. Rodríguez, T. Luisana, P.** titular de la cédula de identidad N° 16.340.134, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, en Bárbula a los 09 del mes de Octubre de 2019.

Nombre y Apellido	C.I:	Firma
<u>Bruno M. Valera H.</u>	<u>V-2575154</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Glina P. S.</u>	<u>V-9519.631</u>	<u>[Firma]</u>
<u>José R. Pineda R.</u>	<u>V-12103962</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Octubre de 2019

AGRADECIMIENTOS:

*A **Dios Todopoderoso**, por guiarme y estar conmigo en los momentos importantes de mi vida.*

*A mi **Hijo Luciano**, por compartir esta etapa de mi vida y darme la fortaleza.*

*A **mis Padres**, por estar siempre allí, por los consejos, la orientación y ayuda constante. Porque cada día, me impulsaron a ser mejor y son el motivo de mis logros.*

*A **mi Esposo**, compañero en mis desvelos, por escucharme, apoyarme y estar conmigo en la buenas y malas.*

*A todos **mis compañeros del postgrado**, por estar siempre conmigo y apoyarme cuando más los necesitaba.*

DEDICATORIA:

*A **Dios Padre**, por darme la fortaleza, la salud y la dicha de compartir con los míos este nuevo logro.*

*A **mis Padres**, por su optimismo, orientación, colaboración y firmeza.*

*A **mi Esposo**, por su apoyo constante, consideración y atenciones en los momentos más difíciles, mi amor no es fácil, tampoco imposible pero estando juntos lo lograremos.*

*A todos **mis compañeros de la Especialización**, por su comprensión, apoyo, ayuda y orientación, porque a pesar de las tormentas superamos los obstáculos, juntos desde la primera clase.*

A los profesores: José Pineda Bruno Valera, grandes profesionales, excelentes tutorías, ellos me guiaron e indicaron la metodología para poder realizar el presente trabajo con la seguridad y profesionalismo que siempre los han caracterizado.

*A las **Contralorías Municipales de San Joaquín**, por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencia, y poder poner en práctica nuevas sapiencias, apoyarme y suministrarme las herramientas necesarias para lograr esta meta.*

*A todos los **Profesores** de las diferentes asignaturas de la especialización, por suministrar los conocimientos y herramientas, para superar y alcanzar los objetivos en esta última fase.*

Gracias a Todos!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



AUTORA: Luisana Rodríguez
TUTOR: MSc José Pineda

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL

RESUMEN

Actualmente, la gestión del talento humano, en cualquier organismo público, representa un elemento competitivo, es por ello que esta se basa en un estudio que tiene como objeto: Estudiar las estrategias gerenciales que permita mejorar la motivación del talento humano de un órgano de control fiscal municipal del estado Carabobo. En este sentido, la variable de estudio es la gestión del talento humano y las dimensiones son; planes formativos, competencias e indicadores motivacionales. A razón de esto, se diseñó una entrevista, que sirvió de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a la población en estudio (funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín). En consecuencia, el análisis evidenció, que el Órgano de Control Fiscal Municipal se identifica, favorablemente, con una dirección gerencial eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos, a través de la motivación que implementa a la gestión del talento humano. Las conclusiones radican en que la Contraloría Municipal de San Joaquín, posee elementos favorables para la implementación de planes formativos en gestión de talento humano modernos, tiene una estructura definida y conocida por sus funcionarios, controla la mayor parte de sus procesos, dispone de profesionales expertos en el área de estudio. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en fortalecer los planes de formación profesional y que estos sean cónsonos con las necesidades del entorno laboral basados en optimizar la gestión del talento humano, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades que trae consigo la implantación de esta investigación en la motivación de los funcionarios.

Palabras Clave: Estrategias Gerenciales Gestión del Talento Humano, Motivación y Contraloría Municipal.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



AUTORA: Luisana Rodríguez
TUTOR: MSc José Pineda

MANAGEMENT STRATEGIES TO INCREASE THE MOTIVATION OF THE HUMAN TALENT OF A MUNICIPAL TAX CONTROL BODY

SUMMARY

Currently, the management of human talent, in any public body, represents a competitive element, which is why it is based on a study that aims to: Study management strategies that improve the motivation of human talent of a control body Municipal prosecutor of the Carabobo state. In this sense, the study variable is the management of human talent and the dimensions are; training plans, competencies and motivational indicators. Because of this, an interview was designed, which served as an instrument for the collection of information and was applied to the population under study (officials of the Municipal Comptroller of San Joaquin). Consequently, the analysis showed that the Municipal Fiscal Control Body identifies favorably with an efficient and effective management direction, in most of its processes, through the motivation it implements to the management of human talent. The conclusions are that the Municipal Comptroller of San Joaquin, has favorable elements for the implementation of training plans in modern human talent management, has a structure defined and known by its officials, controls most of its processes, has expert professionals in the study area Consequently, the main recommendations assisted, in strengthening vocational training plans and that these are in line with the needs of the work environment based on optimizing the management of human talent, correcting weaknesses and taking advantage of the opportunities that the implementation of this research brings in the motivation of the officials.

Key Words: Management Strategies Management of Human Talent, Motivation and Municipal Comptroller.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Cuadros	xv
Índice de Figuras	Xvi
Introducción	17
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	19
Objetivos General	23

Objetivo Específico	23
Justificación	23

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes	27
Bases Teóricas	32
Definición de Términos	52
Operacionalización de las Variables	54

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación	56
Población y Muestra	57
Técnicas e Instrumento	57

Validez del Instrumento	58
Confiabilidad del Instrumento	59
Tabulación y Análisis de los Datos	60
CAPÍTULO IV	
Análisis e Interpretación de los Resultados	61
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
LISTA DE REFERENCIAS	101
ANEXOS	103

ÍNDICE TABLA

	Pág.
Tabla 1: Gestión del talento humano	62
Tabla 2: La gestión del talento humano como metodología	63
Tabla 3: La gestión del talento humano y sus procesos	64
Tabla 4: El talento humano aptitudes, habilidades y desempeño	66
Tabla 5: La buena gestión del talento humano	67
Tabla 6: Los propósitos de los órganos de control fiscal	68
Tabla 7: Alcance de los objetivos planificados	70
Tabla 8: La formación profesional	71
Tabla 9: El desempeño de los funcionarios	72
Tabla 10: Metas y propósitos de un órgano de control fiscal	74
Tabla 11: Avances y alcances de los objetivos de los OCF	75
Tabla 12: Estrategias que garanticen el logro de la misión	76
Tabla 13: La toma de decisiones como factor estratégico	78
Tabla 14: Importancia de la gestión gerencial	79
Tabla 15: Ventajas competitivas	81
Tabla 16: Logros de objetivos tangibles, medibles y comprobables	82
Tabla 17: La inversión de la formación	83
Tabla 18: La inversión de la formación incrementa la motivación	84
Tabla 19: El desarrollo de planes formativos	85

Tabla 20: Planes formativos ajustados al órgano de control fiscal	87
Tabla 21: Planes formativos cónsonos	88
Tabla 22: Desarrollo de planes formativos	90
Tabla 23: El rol de la gestión del talento humano	92
Tabla 24: Estrategias a favor de la gestión del talento humano	93

ÍNDICE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Gestión del talento humano	62
Gráfico 2: La gestión del talento humano como metodología	63
Gráfico 3: La gestión del talento humano y sus procesos	65
Gráfico 4: El talento humano aptitudes, habilidades y desempeño	66
Gráfico 5: La buena gestión del talento humano	67
Gráfico 6: Los propósitos de los órganos de control fiscal	69
Gráfico 7: Alcance de los objetivos planificados	70
Gráfico 8: La formación profesional	71
Gráfico 9: El desempeño de los funcionarios	73
Gráfico 10: Metas y propósitos de un órgano de control fiscal	74
Gráfico 11: Avances y alcances de los objetivos de los OCF	75
Gráfico 12: Estrategias que garanticen el logro de la misión	77
Gráfico 13: La toma de decisiones como factor estratégico	78
Gráfico 14: Importancia de la gestión gerencial	80
Gráfico 15: Ventajas competitivas	81
Gráfico 16: Logros de objetivos tangibles, medibles y comprobables	82
Gráfico 17: La inversión de la formación	83
Gráfico 18: La inversión de la formación incrementa la motivación	84

Gráfico 19: El desarrollo de planes formativos	86
Gráfico 20: Planes formativos ajustados al órgano de control fiscal	87
Gráfico 21: Planes formativos cónsonos	89
Gráfico 22: Desarrollo de planes formativos	90
Gráfico 23: El rol de la gestión del talento humano	92
Gráfico 24: Estrategias a favor de la gestión del talento humano	93

ÍNDICE CUADRO

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de las Variables	54

ÍNDICE FIGURA

	Pág.
Figura 1: Teoría de las necesidades	45

INTRODUCCIÓN

Cada vez más se refuerza los componentes que hacen posible comprender la gerencia estratégica es relevante en el marco de las instituciones tanto públicas como privadas. Cuando se trata de invertir en el talento humano las condiciones son más controversiales por cuanto en los últimos veinte años (dos décadas) uno de los problemas más importante de la formación ha irrumpido en la conciencia colectiva de formadores y de entes formativos en condiciones diversas que generan confusión, dado que la brecha entre el nivel del discurso y el nivel de la práctica es generalmente difuso.

Esta brecha pone de manifiesto que son múltiples las estrategias, procesos, modelos y enfoques que traen consigo la motivación del talento humano, no obstante en la administración pública quizás el rasgo significativo no se encuentra en los marcos existentes y regulatorios para formar y capacitar al funcionario, más bien los matices significativos en este aspecto se encuentra en las direcciones que gestionan los recursos humanos donde inicialmente puede generarse una gran confusión sobre la existencia del proceso que permitan aumentar el nivel motivacional se vea como un gasto más y no como una inversión.

De este modo los profesionales del órgano de control fiscal externo requieren de la incorporación de planes motivacionales integrados a ofrecer indicadores sobre la naturaleza exacta de los objetivos que persigue y sobre las condiciones de poder y alcance en las cuales se determinan y se persiguen los propósitos esperados.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de 4 capítulos, el primero consistió en el desarrollo del problema, objetivos de la investigación y la justificación, de esta manera el contexto real del estudio y su objeto fueron explicados en esta primera parte del trabajo.

El segundo capítulo, se desarrolló en el marco de la fundamentación teórica, antecedentes, bases conceptuales, de esta manera se buscó destacar los aspectos que conforma la teoría del objeto de estudio.

El tercer capítulo, hace referencia al marco metodológico de esta forma se buscó plasmar todo lo relativo a las técnicas, procesos y métodos adecuado a este contexto.

El cuarto capítulo se desarrolló los resultados y análisis de las afirmaciones del instrumento aplicado a la muestra en estudio.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas de la investigación en estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La globalización ha generado un fuerte impacto en las organizaciones en virtud de los constantes cambios que se han venido produciendo, donde es indudablemente necesario el conocimiento tónico moderno para ser cada día más competitivos, y a su vez, saber manejar el factor humano, ese capital intelectual y productivo que hoy se necesita, en vista de que el talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización.

Por su parte, la crisis actual que atraviesa la economía venezolana, en relación al entorno económico, político y social, los cuales inciden negativamente en la motivación del personal que labora en las organizaciones tanto pública como privada y por ende no permite que se dé efectivamente la aplicabilidad de estrategias gerenciales que permita que el personal pueda efectuar todas la actividades asignadas de forma eficiente y eficaz, coadyuvando así al logro de los objetivos y metas planteadas por la organización.

En este sentido, cabe referir a Hellriegel, W (1999), la cual expresa que el factor motivación:

“en una persona se puede describir como las fuerzas que actúan sobre ella o en su interior, provocando que se comporte de una forma específica encaminada hacia el logro de las metas, debido a que los motivos del trabajo

específico de los empleados, afectan la productividad.
(p.89)

Por ello, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del personal en la organización.

Cabe también destacar lo señalado por Mc Clelland, referido por Certo, (2000), quién expresa que las personas con alta motivación:

“presentan ciertas características personales, las cuales son valoradas por las organizaciones; entre estas características se tienen: responsabilidad emocional, tendencia al éxito, fijación de metas realistas, necesidad de actualización y retroalimentación constantes, proactivo, creativo, asertivo, entre otros, lo cual les permite participar en programas de incentivos y conducirlos a una mayor y mejor productividad en la organización. (p.28)

En este sentido, el buen funcionamiento de un órgano de control fiscal municipal, depende en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que tengan sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades, queriendo decir esto que si los funcionarios proporcionan su esfuerzo y se encuentra motivado, el órgano andará bien, siendo contrario para la organización si el personal se encuentra desmotivado.

Los órganos de control fiscal, deben asegurarse que las estrategias gerenciales aplicadas para aumentar la motivación del talento humano estén alineadas con las estrategias de la organización, entre las cuales las políticas de selección, contratación, formación, motivación, desarrollo, entre otras, capaces de mantener a personal valioso y capacitado, con la calidad suficiente para coadyuvar a la organización a alcanzar los objetivos y metas.

Es por esta razón que se requiere de una gerencia innovadora con mentalidad dinámica, dispuestos a construir un equipo de idóneo, en el cual todos los funcionarios sientan agrado y satisfacción por la realización de sus actividades, aspecto que se ha descuidado por la aplicación de prácticas inadecuadas de la alta gerencia.

Actualmente, los órgano de control fiscal municipal, en virtud de la crisis que vive el país, se observa que la gerencia que maneja el talento humano administra de manera incorrecta el mismo bajo su cargo, debido a que no hay aplicación de técnicas motivacionales para que los funcionarios desarrollen sus tareas con la mayor eficiencia posible, en virtud de que se designan personas en cargos no acordes al perfil requerido para el puesto de trabajo, no cuentan con programas de incentivos que incluyan beneficios monetarios y no monetarios, no existen estrategias gerenciales que aumenten la motivación y si existen no son aplicadas además no existe una adecuada delegación de funciones.

Asimismo, se observa una falta de la gestión directiva al no asignar los cargos de acuerdo al perfil profesional que presentan los funcionarios, provocando un desinterés y bajo rendimiento de parte de estos. Los órganos de control fiscal municipal, deben tener en cuenta que sin su talento humano no alcanzaría los objetivos planteados, por lo cual debe tener mayor interés y consideración estableciendo estrategias gerenciales y objetivos claros para tener motivado siempre a los funcionarios

La gerencia de talento humano en los órganos de control fiscal municipal debe considerar estos escenarios, hacer los cambios y

adaptaciones que sean necesarios para dar continuidad con la búsqueda del bienestar común.

En este sentido, se considera que los órganos de control fiscal municipal no existen estrategias gerenciales establecidas por la gerencia para mejorar la motivación y llevar adecuadamente una gestión en el manejo del talento humano, la cual es conveniente para dar cumplimiento a los objetivos y metas de la organización, por lo que existe la necesidad de contar con estas estrategias para corregir las distintas debilidades presentadas en la gerencia.

De esta manera, la motivación del talento humano será un proceso a través del cual se le permitirá al funcionario modelar un comportamiento provechoso tanto para él como para el órgano de contralor, por tal motivo el propósito de esta investigación es el estudio de estrategias gerenciales para mejorar la motivación del talento humano de un órgano de control fiscal municipal del estado Carabobo, por cuanto estas estrategias gerenciales y motivacionales, no deben mantenerse aisladas del contexto organizacional ni de los objetivos que el organismo defina.

Formulación o planteamiento del problema.

En este mismo orden de ideas, alrededor de esta temática discursiva ¿Cómo concibe el talento humano las estrategias motivacionales y si estas se ajusta a la realidad compleja que actualmente se evidencia en el entorno institucional de los órganos de control fiscal municipal?, ¿de qué manera puede generarse una efectiva motivación del talento humano y cuyo alcance sea de carácter significativo en pro de de los órganos de control fiscal municipal? ¿La

aplicabilidad de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad sobre el rol que ejerce la gerencia en el talento humano de los órganos de control fiscal municipal puede medir el compromiso y la motivación asumida por los mismos?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo general.

Estudiar las estrategias gerenciales que permita mejorar la motivación del talento humano de un órgano de control fiscal municipal del estado Carabobo.

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar la gestión del talento humano en los órganos de control fiscal municipal.
2. Identificar los componentes que determinan la idoneidad de la gestión del talento humano en los órganos de control fiscal municipal.
3. Determinar el grado de compromiso en términos de motivación del talento humano en los órganos de control fiscal municipal.

Justificación de la Investigación.

El talento humano actualmente, debe estar plenamente identificada con las exigencias que se requieren a fin de diseñar, evaluar, y desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del

presente necesita, debe mejorar la productividad, hacer uso del potencial del que maneja, de sus habilidades y destrezas con el objeto de beneficiar a la empresa, al país y su propio crecimiento.

Partiendo de la presunción de estudiar estrategias gerenciales a través mejoramiento motivacional de los funcionarios, mediante acciones de implementación de estrategias adecuadas, trae beneficios para el órgano ya que aumentaría la eficacia y eficiencia, debido a que tiene como punto focal el talento humano, elemento clave en todos los procesos organizacionales, concebido como el recurso que requiere especial atención, susceptible de ser analizado, a fin de establecer los mejores mecanismos de gerencia, para favorecerlo con todo aquello que lo haga desarrollarse como un individuo integral dentro de su entorno social, el hogar y la organización.

Estas consideraciones, en gran parte se han dado a consecuencia de las grandes transformaciones originadas por el cambio tecno-productivo y por las nuevas tecnologías de información y de comunicación. No obstante, estos cambios han encontrado una contrapartida en la modificación de las formas de trabajar; originando nuevos modos de producción y una gran variedad de innovaciones que estructuran una nueva organización del trabajo, apareciendo con ello una nueva concepción empresarial.

Esto significa que el análisis que pueda hacerse al comportamiento de los organismos públicos con relación a las demandas correspondientes al talento humano, debe centrarse principalmente en el componente más relevante en la actualidad, es decir, el estudio de estrategias gerenciales para mejorar la motivación existente en los órganos de control fiscal

municipal, que de una u otra manera repercute en la gestión del talento humano.

En este orden de ideas, la connotación de los organismos públicos en la actualidad apunta hacia una nueva configuración de la gestión del talento humano, basada en principios estratégico, donde el éxito de órgano, se basa en tener estrategias gerenciales acertadas y que apunten hacia un eficiente implantación de planes motivacionales apropiados que acoja no solamente los valores, el clima sino también alineados con los objetivos planteados en el plan operativo del órgano en estudio.

Por tanto, todo órgano de control fiscal, debe tener un sentido de propósito, una misión, ajustada a las metas, estrategias y objetivos para alcanzar sus propios planes, pero siempre integrando al talento humano.

Desde el punto de vista académico, el tema es relevante por tratar de identificar, de forma más específica, estrategias que impacten en la satisfacción del talento humano y, consecuentemente, en el desarrollo de la gestión de los órganos de control fiscal.

Como valor agregado la investigación contribuirá al desarrollo de eficiente mejoras motivacionales del talento humano dentro de los órganos de control fiscal municipal, que base sus estrategias gerenciales en los principios de economía, celeridad, simplicidad, eficacia, honestidad y transparencia, así como incentivarlos a tener sentido de pertenencia por la institución; con exigencia en el cumplimiento de los objetivos y metas que se tracen. Así mismo, se estimulará el sentido de la responsabilidad, al tener

que reportar resultados sobre el cumplimiento de la misión asignada antes las máximas autoridades de los órganos de control fiscal municipal.

El presente trabajo está adscrito a la Línea de Investigación el rol del gerente de recurso humano en el nuevo milenio, de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para desarrollar esta investigación fue necesario tomar en cuenta estudios que guardan similitud con la presente y que sirven como base o punto de partida para la obtención de conocimientos y determinación de la investigación y aplicaciones lógicas y legales que ayuden al cumplimiento del objetivo general de la investigación. A continuación se hace mención de algunas investigaciones desarrolladas por el problema planteado:

Antecedentes de la Investigación

Gatica. (2015), quien realizo una investigación en la universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo Y Relaciones Laborales, llamada "La Cultura Organizacional Como Factor Estratégico en la Gestión del Talento Humano en una Empresa del Sector Farmacéutico en el Estado Aragua", siendo su propósito: determinar los elementos que conforman la cultura organizacional en el personal que labora en la empresa Sector Farmacéutico en el Estado Aragua, metodológicamente está inscrita en una investigación de tipo descriptivo con un diseño no experimental, la población estuvo conformada por 30 sujetos representada por empleados de los diversos departamentos; la muestra se seleccionó a través del método aleatorio simple.

Los aportes teóricos de esa investigación son relevantes, debido a que coincide con el estudio de diferentes autores que han escrito sobre el la

gestión estratégica, dicha investigación concluye, que la empresa objeto de estudio requiere un desarrollo organizacional para así fortalecer la gestión del talento humano, que se traduciría a largo plazo en calidad y productividad y lograr alcanzar sus objetivos estratégicos, objetivos comunes en pro de todos sus miembros.

Pérez (2013), realizó una investigación titulada “Modelo funcional basado en estrategias gerenciales para mejorar el desempeño académico de los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo; Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de empresas, Mención Gerencia, plantea en su objetivo general diseñar un modelo funcional basado en estrategias gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo. La investigación es de naturaleza proyecto factible con un soporte documental, descriptiva y de campo, la población objeto de estudio estuvo representada por nueve (9) institutos y colegios técnicos universitarios ubicados en Valencia, estado Carabobo, en cuanto a las técnicas de recolección de datos se utilizó la observación indirecta no participativa, observación documental y entrevista semiestructurada.

El autor concluyó que los institutos técnicos y colegios universitarios, mantienen en su estructura las unidades que tienen competencia para los procesos administrativos académicos en correspondencia con el área de docencia. En estas dependencias, se captaron debilidades desde el diseño de las funciones académicas, cantidad de personal, poca comprensión de las directrices para el funcionamiento, desconocimiento de modelos de gestión, de factores claves de éxito, que se traduce en su mayoría en falta de eficiencia administrativa lo que hace necesario el diseño de estrategias gerenciales para mejorar dichas funciones. Cabe destacar, que este trabajo de grado se relaciona

con la presente investigación, ya que ambas abordan el estudio de las estrategias gerenciales para lo cual es imprescindible conocer el desarrollo del proceso administrativo como fundamento para lograr una gestión eficiente en las instituciones objeto de estudio; así como para establecer estrategias que permitan el alcance de sus objetivos organizacionales. A tal efecto, se tomará en cuenta los hallazgos para orientar las conclusiones y recomendaciones, así como el o las estrategias gerenciales que mejor se adapten a las organizaciones objeto de estudio.

Contreras (2012), realizó una investigación denominada “Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en las áreas de administración y mantenimiento de la empresa BentonVincclerC.A., Maturín, estado Monagas”, Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas Departamento de Recursos Humanos Núcleo Monagas, para optar al Título de: Magister en Administración, plantea en su objetivo general proponer lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en la Empresa BentonVinccler C.A. La investigación es de tipo campo, el nivel descriptivo. La población de la investigación estuvo conformada por la totalidad de treinta (30) empleados que prestan servicio en las áreas de administración y de mantenimiento de la organización. Los instrumentos de recolección de datos se hicieron a través de encuestas, con preguntas cerradas y de selección múltiple, hechas en formatos estructurados.

El autor concluyo que el clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento, es decir, un adecuado clima o inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción

que los miembros tienen de la organización. Es de hacer notar que este trabajo es pertinente para la investigación ya que en la misma se realiza un diagnóstico del clima organizacional el cual constituye una actividad clave para el desarrollo de estrategias permitiendo a través de estas una mayor eficiencia y eficacia dentro de la institución, lo mismo se utilizó de guía para la elaboración del marco metodológico de esta investigación.

Chávez (2012) en su trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo titulada: La gerencia estratégica innovadora de la gestión en las direcciones Gerenciales, la autora estudio los principios holográficos identificados en el proceso gerencial como estrategia innovadora en la gestión de las Direcciones Gerenciales. Por lo cual el estudio enfatizó en que la organización es una "función de los gerentes que consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos, y en asignar la autoridad y los recursos de la empresa, es así como la autora analiza desde el punto de vista gerencial, social y económico, el proceso gerencial. Alude puntualmente a las crecientes transformaciones a nivel gerencial se han visto impactada por cambios que se presentan constantemente en el mundo de los negocios, no quedando instituciones de carácter público que tienen una ineludible responsabilidad social y económica para el desarrollo de los pueblos del mundo. Por lo tanto la autora presenta un análisis desde la responsabilidad social de las empresas las cuales exigen un cambio transformador e innovador en la gestión gerencial, especialmente en las 4 fases principales como lo es planear, organización, dirección y control, enfocados en un reordenamiento organizacional, niveles jerárquicos, toma de decisiones, gestión del conocimiento colectivo, promover el aprendizaje organizacional, desarrollo de competencias profesionales, toma de desarrollo de talentos, motivación y la innovación.

Mora (2011) en su artículo científico denominado “La realidad de la gerencia pública venezolana”. El autor hace un análisis donde plantea que la gerencia pública venezolana está contaminada de grandes errores, ya que no es proactiva y carece de esperanza activa en la mayoría de las actividades. Por lo tanto, esta gerencia tiene un bajo nivel de compromiso, con rasgos muy negativo tales como: carencia de organismo orientados a la formación del gerente público, o hay capacidad profesional, mucho clientelismo político, inexistencia de indicadores de gestión, excesivo individualismo entre otros, todos estos factores afectan la gestión directiva en cualquier órgano y por lo tanto se consideró tomar en cuenta para el desarrollo del presente trabajo.

Martínez. (2010), realizó un trabajo titulado “Modelo de Gerencia Participativa para el Capital Humano de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Dirección Administrativa Regional del Estado Yaracuy”, para optar por el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos. En la Universidad Bicentenario de Aragua. El estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de gerencia participativa para el capital humano de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura - Dirección Administrativa Regional del Estado Yaracuy.

Se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible. La metodología utilizada para el estudio propuesto fue de campo de tipo descriptivo. Los resultados obtenidos con el diagnóstico permitieron el proponer un modelo de gerencia, (aprender hacer, enseñar hacer, dejar

hacer) con apoyo en una capacitación de los gerentes en relación a: la sensibilización de los mismos, Relaciones humanas, Interpersonales, Análisis de los procesos administrativos, por lo cual se considera pertinente adoptar los Lineamientos Estratégicos sugeridos a la Dirección de Recursos Humanos.

La relación de este estudio con la presente investigación, radica en la necesidad de capacitar a los Gerentes y Directores de las entidades públicas para mejorar su rol en dichas entidades, como por ejemplo que utilicen la motivación estratégica como una herramienta para estimular un ambiente de participación, además de lograr que mejore su propia motivación, de manera que reflexionen sobre las funciones que tienen a su cargo.

Bases Teóricas

Estrategias

La estrategia es el resultado de la planeación que contiene la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionar con éxito el bien y/o servicio en el mercado. Por consiguiente las estrategias deben ser ajustadas en la medida que favorezcan a alcanzar los objetivos planteados por el gerente del área.

Por su parte McCarthy y Perreault, (1999), definen la estrategia como “el arte de articular entre sí las diferentes tácticas que se eligen, previendo sus puntos de aplicación y considerando modificaciones de esfuerzo a través del tiempo, así como eventuales sustituciones” (p. 98).

Asimismo, Kotler, P. (20012), expone que la estrategia es “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de recursos y la distribución de los mismos necesarios para lograr estos propósitos” (p.5).

Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2012) afirman que: “...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo... (p 150), está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas

Estrategias Gerenciales

Según Brunet (1999:35), “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación

y ajustes. Las estrategias sirven de guía para precisar lo que se quiere lograr y es a través de ellas que las organizaciones unifican las decisiones y promueven una dirección proactiva. Por eso es importante que en toda organización de cualquier sector se establezcan estrategias gerenciales que permitan analizar el entorno donde se desarrollan y así poder conocer cuándo se deben realizar los cambios, y de qué forma beneficiaran a la institución. Es de hacer notar que hoy día los cambios que se han experimentado en la sociedad y los avances tecnológicos, han generado que se establezcan nuevas estrategias gerenciales en las organizaciones, además de traer consigo nuevos modelos para ejercer la gerencia, siendo el caso de la utilización de herramientas estratégicas. Por eso es importante que en toda organización establezca estrategias gerenciales que permitan analizar el entorno y así poder saber cuándo se deben realizar los cambios que se deben realizar para alcanzar su logro en un tiempo determinado.

Tipos de Estrategias Gerenciales

Según lo publicado por Pacheco (2009), existen tres (03) tipos de estrategias gerenciales las cuales se mencionan a continuación:

Estrategia corporativa: definida por la alta gerencia y los principales accionistas, aquí se define modelo de negocio, las inversiones de largo plazo, entorno competitivo,
Estrategias funcionales dirigidas a mejorar la eficacia operacional en áreas como: manufactura, mercadeo, cadena de abastecimiento, servicio al cliente, entre otras y
Estrategias de crecimiento: definen donde se van a

invertir los recursos destinados al crecimiento de la compañía. (p.7)

Ahora bien en relación a lo anteriormente mencionado se puede decir, que en cada empresa se presentan diferentes dificultades que pueden ser solucionadas con diferentes tipos de estrategias gerenciales según sea el caso, pero siempre en busca del beneficio para la organización y su personal.

Importancia de las Estrategias Gerenciales

Según Fred (2003) la importancia de las estrategias gerenciales radica en que:

Mejora el proceso de decisión, ayuda a identificar y comprender de manera más clara las situaciones irregulares de una organización, le otorga flexibilidad e innovación a los procesos de la organización y una de la más importante es que a través de ellas la organización obtiene rentabilidad y éxito en los objetivos planteados generando ventajas competitivas. (P.234).

Después de lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que una empresa no solo debe tener una buena gerencia sino que también debe diseñar estrategias gerenciales que sirvan de base para mejorar o corregir los cambios que deben enfrentar con el pasar del tiempo y a su vez le permita tomar decisiones aceptadas que los mantengan en constante crecimiento hacia la perfección.

Según Henderson (2008), “Es la búsqueda deliberada por un plan que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”. (p. 86).

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar donde se encuentre la empresa; analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a donde se quiere llegar; esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí; es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmento de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

También implica 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 multi-funcionales, 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.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

La Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta

La Motivación en el Trabajo

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Los equipos de trabajos deben ser constantemente motivados y recompensados, la adecuada práctica de estas actividades es el gran reto gerencial. Puede ocurrir que lo que los motiva a ellos mismos tengan poco o ningún efecto en sus subordinados, o viceversa.

Los líderes que quieran lograr la mayor efectividad de sus colaboradores necesitarán “ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados”. Según J.P. Sallenave, el gerente, como líder y como organizador, debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que asuma eficazmente responsabilidades, y para lograr el desarrollo de las personas compatibilizando los intereses individuales con los organizacionales.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Algunas investigaciones han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican nuestro temperamento y nuestro carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

- 1.- Motivación por logro
- 2.- Motivación por competencia
- 3.- Motivación por afiliación
- 4.- Motivación por autorrealización
- 5.- Motivación por poder.

Estos cinco poderes de motivación son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

No hay que olvidar de que todos los individuos la tienen, unas con mayor intensidad que otras, pero normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos, y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados

motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial". Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del "Yo real" y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

La motivación por poder, es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal.

El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

La Motivación Como Estrategia Gerencial

La motivación, es un elemento integrador y generador de otras acciones que conllevan al éxito organizacional, la Gerencia Educativa le corresponde apoyarse en principios modernos de la administración y supervisión que le permitan innovar y propiciar cambios, en toda organización, la motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital en toda administración. La tarea de todo gerente es crear condiciones de trabajo que favorezcan el deseo hacia las acciones de un trabajo y la conservación de esa energía entusiasta hacia los logros previstos, Todos quienes interactúan en las organizaciones constituyen la unidad básica vinculada para obtener el éxito. Desde épocas remotas el hombre se organizaba de forma empírica,

trabajaba con métodos rudimentarios para dirigir a grupos y lograr satisfactoriamente actividades, empleaban diversos principios como la planeación, el control, la organización, la descentralización del poder y el trabajo seguido bajo los principios funcionales. Todo esto con la finalidad de satisfacer necesidades básicas y de autor realización. Desde lo antes mencionado es importante resaltar que los seres humanos tienen necesidades y motivaciones socio psicológicas, para otorgar un papel jerárquico a la racionalidad laboral, a los aspectos técnicos y a la estructura organizacional. A partir del punto de vista de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.

Los equipos de trabajos deben ser constantemente motivados y recompensados, la adecuada práctica de estas actividades es el gran reto gerencial. Puede ocurrir que lo que los motiva a ellos mismos tengan poco o ningún efecto en sus subordinados, o viceversa. Los líderes que quieran lograr la mayor efectividad de sus colaboradores necesitarán “ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados”. Según Sallenave, el gerente, como líder y como organizador, debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que asuma eficazmente responsabilidades, y para lograr el desarrollo de las personas compatibilizando los intereses individuales con los organizacionales. El reto en la práctica de la gerencia se traduce en encontrar la forma para que los empleados, al mismo tiempo que contribuyen con sus esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, consigan satisfacer sus necesidades individuales.

La Motivación en los Empleados: Clave de la Gestión Directiva

Es lo que mueve, conduce dirige al comportamiento animal y humano a lograr lo que se desea, lo que se quiere y que aún no se ha logrado. Ríos (2005: 59) “Es un estado de activación cognitiva y emocional que produce una decisión consciente de actuar y que da lugar a un esfuerzo sostenido, con el fin de lograr unas metas previamente establecidas.”

Un motivo no es una cosa concreta que se pueda ver, pesar, acariciar. Es un concepto utilizado por los psicólogos para explicar la conducta. Es una abstracción, una generalización elaborada a partir de las regularidades observadas en la conducta de la gente. Los motivos son llamados también motivaciones o necesidades. Usamos esas palabras indistintamente. Incluso parece más útil hablar de conducta motivada. ¿Cómo se sabe que alguien está motivado? Puede ser observando su conducta. Es la conducta concreta la que se observa y a partir de allí se interfiere en pensamientos, intenciones y sentimientos. Pero también se pueden conocer los motivos de una persona analizando muestras espontáneas de sus pensamientos o de las cosas que imagina. O midiendo sus reacciones emocionales probables ante determinados sucesos o acontecimientos. La motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

Para Maslow existe diversas necesidades que motivan el comportamiento humano están ordenadas en una jerarquía. El autor considera que antes de poder satisfacer las necesidades más complejas y de orden superior, es preciso satisfacer las necesidades primarias o básicas imprescindibles para la vida.

1. Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se relacionan con su supervivencia. Son innatos y están presentes desde el momento desde su nacimiento.
2. Necesidades de seguridad: dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y protección, entre otras.
 - a) Seguridad económica: se refiere al disfrute individual de ingresos básicos, por medio de empleo remunerado.
 - b) Seguridad alimentaria: se refiere al acceso individual a la alimentación por la vía de sus propias capacidades, empleo e ingresos.
 - c) Seguridad de la salud: la capacidad individual de estar libre de múltiples epidemias y enfermedades.
 - d) Seguridad ambiental: la integridad del territorio donde habita.
 - e) Seguridad personal: el derecho a no ser víctima del crimen y de la violencia.
 - f) Seguridad de la comunidad: se refiere a la dignidad cultural y a la paz.
 - g) Seguridad política: protección contra toda violación de los derechos humanos.
3. Necesidades Sociales: dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, de establecer amistad con ellas, la de dar y recibir afecto, vivir en comunidad.
4. Necesidades de reconocimiento: también señaladas como las necesidades del ego o autoestima. Se refieren a que toda persona tiene necesidad de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.
5. Necesidades de autorrealización: se refiere al desarrollo consciente y reflexivo de las mejores capacidades como persona, la

necesidad de dejar huella, de realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

Figura N°1: Teoría de las necesidades

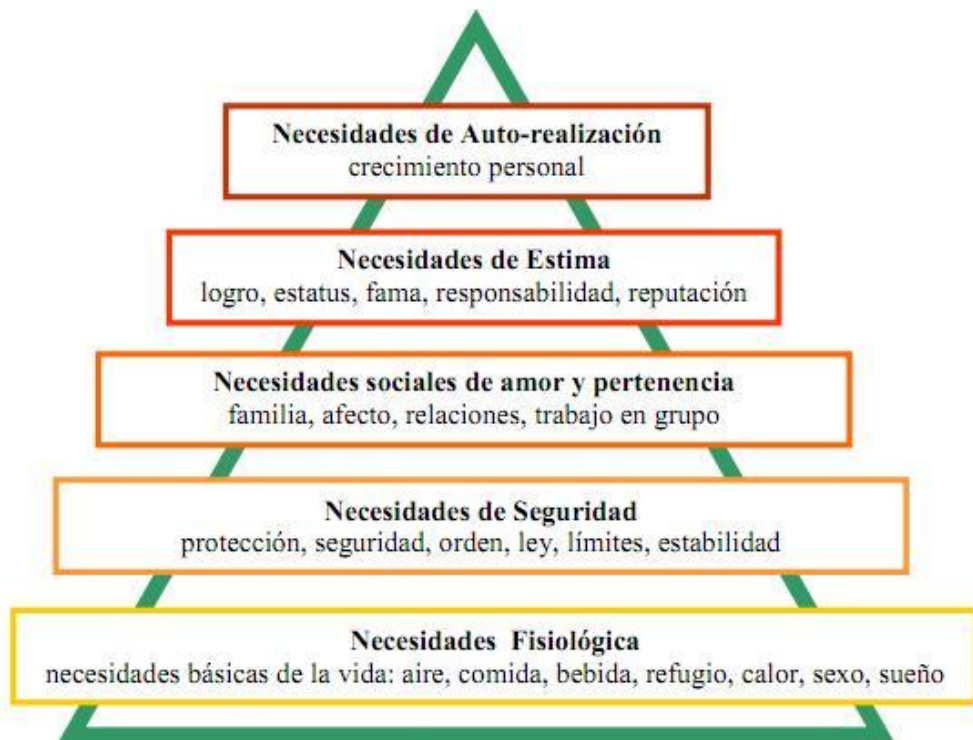


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Por otro lado, la existencia de la teoría X Y de Mc Gregor, contraponen dos teorías acerca de la condición humana existente entre los empresarios:

1. La teoría X, con una visión pesimista del ser humano, entiende que las personas no le gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que

presionarlos, controlarlos y amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tienen grandes ambiciones.

2. La teoría Y contrapone la anterior una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos empleados sí que les gusta trabajar, que se auto controlan, que asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones.

Así mismo la reconocida teoría del reforzamiento hace mención a la teoría del reforzamiento de Frederic Skinner, ignora los estados internos de los individuos y se concentra únicamente en lo que ocurre a la persona cuando realiza una acción. Ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce al comportamiento, no es en sentido estricto, una teoría de motivación. La teoría tiene tres variables claves: estímulo, respuesta y recompensa. Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual. Una respuesta es una medición del rendimiento en el trabajo, como la productividad. El absentismo o los accidentes. Una recompensa es algo de valor que se proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada.

A diferencia de otras teorías motivacionales no se centra en el individuo sino en factores ambientales que conforman o modifican la conducta. Aunque los problemas de aplicación existen, se refiere no solo a aplicación, existe, se refiere solo a la aplicación de la teoría y no a su validez.

Las personas con una alta necesidad de logro y de motivación manifiestan típicas características:

1. Persistencia: se ha comprobado que la persistencia depende de la percepción que tengan los sujetos sobre la probabilidad de alcanzar el éxito.
2. Responsabilidad personal: Los individuos optan por asumir responsabilidad personal en situaciones que significan puro azar, más que responsabilidad personal.
3. Innovación: Ejecutar algo del mejor modo implica, a menudo, realizarlo de un modo diferente. El hallazgo de una nueva vía conduce a unos cálculos coste – beneficio: “¿cómo puedo hacer lo mismo con menor trabajo?”.
4. Éxito profesional: Si los individuos poseen las características indicadas, deberán comportarse de modo que ante determinadas circunstancias se orienten hacia un mayor éxito. Serán más realistas al determinar sus aspiraciones profesionales. Es por ello que la necesidad de logro está relacionada con sujetos interesados en los negocios y con el espíritu emprendedor. Incluso se ha podido observar también que las situaciones de mejor desarrollo en algunas civilizaciones están directamente relacionadas con la necesidad de logro. Finalmente, el motivo de logro se puede llamar sustancialmente motivo de eficacia.

Visión Crítica de la Motivación por Parte de los Gerentes Modernos.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas, y es un elemento vital en la administración y supervisión educativa ésta puede definirse como aquella que genera un entusiasmo para el trabajo. Para lograr esto es fundamental conocer a las personas y poseer capacidad para comprender su comportamiento.

Un administrador que no esté motivado hacia el progreso y el éxito, difícilmente podrá motivar a los demás. La automotivación surge del deseo intenso de lograr cierto objetivo, a pesar de todos los obstáculos que pudieran interponerse. Los pensamientos y las acciones positivas junto a la adhesión persistente a un curso de acción, son también factores motivantes.

La manera básica de enfocar la motivación difiere según los distintos gerentes. Para ello se analizan los tres métodos implícitos en cada proceso:

a) *El Societario*: se supone que el empleado tipo no gusta del trabajo, pero que lo realizará bien si se siente la sensación de estar participando de los beneficios de la empresa. De ahí que, para motivarlo se ofrece al empleado amistad y consideración personal, se evitan los conflictos, se prevén cómodas condiciones de trabajo y si la empresa prospera, también prosperará el empleado.

b) *La Productividad*: el método de la productividad hace hincapié en las recompensas basadas en la producción. En este sentido, se especifica las tareas a cumplir y se establecen en forma expresa el jornal o los salarios correspondientes. El pensamiento que sustenta este enfoque es que, cuando

una persona realiza un trabajo y recibe un premio, tiende a repetir esa actividad. Este sistema se utiliza con éxito, pero exige medir el rendimiento, obliga a que el individuo controle ese rendimiento y a tener una idea bien clara de las bases para otorgar las recompensas.

c) *La Satisfacción de las Necesidades*: en lo que respecta al enfoque de satisfacción, se intenta por su intermedio determinar las necesidades humanas y lograr su satisfacción a través de la misma situación laboral. Todos tienen siempre necesidades; una vez satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. En consecuencia, todos buscan sin pausa satisfacer sus necesidades. La meta consiste en hallar una voluntad de hacer, espontánea, de modo que la tarea se efectúe a través de la satisfacción de las necesidades del personal y las exigencias de la empresa.

El comportamiento grupal debe reconocerse como concepto importante en la motivación. Se caracteriza por el trabajo en equipo y la mutua dependencia de sus integrantes. Para influir en el grupo el gerente debe tratarlo como una entidad en sí. Por lo tanto, cuando un gerente quiere introducir un cambio el enfoque apropiado será establecer la necesidad del cambio con varios miembros del grupo y hacer que sean ellos quienes logren la aceptación del cambio por parte de los demás.

Saber qué clase de personas poner en cierto grupo de trabajo, desplazando a un inadaptado y reconociendo una situación incómoda, son requisitos básicos para engendrar motivación cuando de grupo se trata.

Las investigaciones corroboran que se maximiza la satisfacción de necesidades cuando las personas pueden elegir libremente en su propio grupo de trabajo.

El investigador científico conductista Doctor Herzberg Frederick (1981) afirma que "el éxito y la satisfacción en el cargo como gerente favorecen la motivación y no lo contrario" (p. 135). Esto significa que el contenido del cargo (la estructura del trabajo que realiza), o el contexto del cargo (entorno en el que se ejecuta la tarea: supervisión recibida, relaciones personales con los pares y aspectos técnicos del trabajo) ofrecen los medios para que se origine la motivación.

De tal forma que la función gerencial representa hoy la integración de elementos para una alta gerencia que propicie el cambio organizacional a través de la satisfacción en el hecho pedagógico

Los Principios de la Administración en la Acción Gerencial.

En todos los niveles de la organización las personas constantemente toman decisiones y resuelven problemas. Para los gerentes, esto es parte importante de su trabajo.

La toma de decisión es, pues, una parte fundamental de las actividades del gerente. Desempeña un papel importantísimo, cuando éste se ocupa de la planeación. La planeación incluye las decisiones más trascendentales y de largo alcance que puede hacer él. En este proceso, los gerentes deciden asuntos como las metas y oportunidades que su organizaciones buscarán, qué recursos se usarán y quién ejecutará cada tarea requerida. El proceso entero de planeación hace que los gerentes participen constantemente en una serie de situaciones de toma de decisión. La calidad de sus decisiones influye profundamente en la eficacia de sus planes.

Los gerentes deben modificar su método de tomar decisiones, según cada situación particular. Conviene distinguir entre situaciones que exigen decisiones programadas y las que requieren decisiones no programadas.

Las decisiones programadas son aquéllas tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento. Toda organización posee políticas escritas o no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones. En cambio las decisiones no programadas son aquéllas que se ocupan de problemas habituales o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial, habrá que manejarlo con una decisión no programada.

Otro elemento de la acción gerencial es el liderazgo definido como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas. Esto quiere decir que el liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores. Gracias a su disposición a aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y a hacer posible el proceso de liderazgo. Por otro lado el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre el líder y miembros del grupo. Aquéllos tienen autoridad de dirigir algunas de las actividades de éstos, quienes no pueden hacer lo mismo con las actividades de él. Además de poder dar legítimamente órdenes o instrucciones a sus subordinados o seguidores, los líderes también están en condiciones de influir en ellos de otras maneras.

La Gerencia en el Marco de la Administración Pública

La gerencia pública es sinónimo de dirección. Ello implica al menos tres elementos, el gerente, la organización y la acción de conducción que ejerce el gerente sobre la organización; sea esta toda una empresa, una parte como un departamento o se trate de un grupo comunitario. En este sentido amplio se puede manifestar que es un proceso integrador donde personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una organización, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos de esta manera lo manifiesta Rojas (2010).

Definición de Términos

Efectividad: Es el logro de los resultados más el aprovechamiento de los recursos.

Eficiencia: Es hacer las cosas bien, obtener y asegurar calidad. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Eficacia: Es la consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Estrategia: Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos considerados y aprovechando las oportunidades que brindan o las debilidades que ofrece la contraparte

Estrategias Gerenciales: Son aquellos factores que en forma integrada permite lograr los objetivos, metas y planes e influir con su acción en la visión y misión de la organización e institución.

Flexibilidad: Es aquella que tiene correspondencia a la adaptación de la institución a los nuevos contextos, ideas, hechos o situaciones diferentes a la que se practican habitualmente en el diarismo.

Gerencia: Es aquel proceso que se lleva a cabo a través de un individuo que tenga un perfil competencial, en base a sus destrezas, técnicas administrativas y a la comprensión de las relaciones humanas.

Gestión: Es el conjunto de actuaciones que posibilitan la realización de un plan o parte del mismo en una organización y entidad. Los gestores se limitan a la ejecución y su capacidad de decisión está limitada y subordinada a los directivos, aunque a veces es difícil separar estas funciones.

Niveles gerenciales: Es aquel que hace referencia a las redes humanas que se relacionan en una institución con el fin de establecer objetivos, metas y desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Estudiar las estrategias gerenciales que permita mejorar la motivación del talento humano de un órgano de control fiscal municipal del estado Carabobo

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS	FUENTE
1.- Diagnosticar la gestión del talento humano en los órganos de control fiscal municipal.	Gestión del talento humano en los órganos de control	Tiempo de capacitación Rotación del personal Retención de talento	% de necesidades de formación cubiertas. % de desempeño en la gestión	Tipo Lickert	1. Gestión 2. Metodología 3. Procesos 4. Aptitudes 5. Talento Humano 6. Propósito 7. Alcance 8. Gerencia Estratégica	Funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín
2.- Identificar los componentes que determinan la idoneidad de la gestión del talento humano en los órganos de control fiscal municipal.	Componentes que determinan la idoneidad de la gestión del talento humano en los órganos de control	Grado de aceptación. Sentido de pertenencia.	% de funcionarios en proceso de formación. % impacto de formación en los funcionarios.	Tipo Lickert	9. Desempeño 10. Metas 11. Avances 12. Logros 13. Factor Estratégico 14. Importancia 15. Ventajas 16. Objetivos	Funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín
3.- Determinar el grado de compromiso en términos de motivación del talento humano en los órganos de control fiscal municipal.	Grado de compromiso en términos de motivación del talento humano	Liderazgo Toma de decisiones. Puesta en marcha.	% cambio de comportamiento. Nivel de aprendizaje	Tipo Lickert	17. Inversión Profesional 18. Motivación 19. Plan 20. Necesidades 21. Trabajos 22. Desarrollo 23. El Rol 24. Estrategias de gestión	Funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín

Fuente: Rodríguez (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Estructura de las bases metodológicas.

Todo proceso investigativo cuantitativo o cualitativo requiere puntualmente construir la estructura de la investigación que pretende llevar a cabo. Por tanto es necesario decidir cómo y dónde se debe buscar la información necesaria requerida para la construcción del objeto de estudio y qué fuentes deben considerarse para este fin. Elegir las fuentes adecuadas y además las técnicas correspondientes, implican garantizar el desarrollo de la investigación.

En este sentido Sierra Bravo (2011:135) afirma que “toda investigación científica no parte de la nada, sino que su punto de arranque debe ser la base de conocimiento o de información progresivamente creciente, acumulada por la investigación de los objetivos precedentes”. Lo anteriormente expresado parte del hecho particular de que la investigación está vinculada a los procesos que se llevaron a cabo a través del desarrollo del marco teórico, además de considerar plenamente aquellos análisis de aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se han considerado en el estudio. Por tanto, esta investigación exige la consulta de libros de textos, análisis de artículos, ensayos que estén referidos a la selección por competencias en el marco de las instituciones.

El alcance estratégico de la investigación conlleva a la utilización de técnicas de carácter de investigación documental el cual se sustenta sobre la base de aquellos estudios de problemas con el propósito de

ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, apoyo principalmente, en trabajo previos información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. No obstante, el investigador y autor de esta problemática planteada en la sección I establecerá como fin el uso de estrategias idóneas cuyo alcance y propósito permita el desarrollo y consolidación de la investigación.

Diseño y tipo de investigación.

Por las condiciones que rige el estudio, la investigación además del diseño documental seguirá como diseño el de campo, es decir un estudio empírico, el cual se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presentan. Este estudio de campo se hará en un órgano público del estado.

En el caso específico de la investigación este diseño pretendió abarcar el análisis y el estudio del talento humano por tanto se requiere de la observación, medición y análisis de aquellas variables que están íntimamente relacionados al problema planteado con antelación. Por tanto el diseño de este estudio se apoyó en una investigación de campo, ya que se realizara un análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza. Explicar sus causas y sus efectos, así como aquellos datos de interés son que recogidos en forma directa de la realidad. Es de destacar igualmente, que el investigador pudo vincular el estudio de carácter documental con el empírico (de campo) lo que dictaminó como estrategia que estas condiciones nutran aun más el trabajo de investigación.

En cuanto a la naturaleza del problema, el estudio corresponde a una investigación descriptiva, al respecto Sabino (2006:43) "las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten

poner de manifiesto la estructura y el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. Es por ello que el abordaje de este estudio fue descriptivo y permitió considerar en forma descriptiva el sentido lógico y sistemático del problema de investigación.

Población y muestra de la investigación

Según, Hurtado y Toro (1999:79) “la población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo”.

Por tratarse de una gran institución, para efecto de esta investigación se tomó en cuenta aquellas personas que están involucradas y que son responsables del manejo de personal. Por lo tanto, el estudio poblacional fueron los responsable de dicho procesos en los órganos de control fiscal específicamente en la contraloría Municipal de San Joaquín. Lo cual implica que la población estaría integrada por un total de 24 personas dado que a través de esta se conocerá de parte de los actores involucrados la opinión que se merece el manejo y atención al talento humano que labora en dicha contraloría Municipal.

Técnicas e instrumentos de investigación

Para Arias, (2007:134) “las técnicas e instrumentos de investigación son las distintas formas o maneras de obtener la información”. La más usual corresponde como instrumentos el cuestionario y la entrevista entre otros.

Para efecto de esta investigación el autor consideró como instrumento el cuestionario el cual es que se utiliza en los estudio para ser contestado directamente por las personas que laboran en el órgano de control fiscal. Por lo cual la técnica será la encuesta. Este instrumento facilito la información que tiene que ver con las actividades que desempeñan los empleados objeto de investigación, además es veraz y confiable para el análisis del problema de estudio en cuestión. Una vez aplicado el instrumento que se diseñe se considerara la técnica de la encuesta, la cual se planteara sobre la dimensión de respuesta tipo Escala de Likert, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) consiste “en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los consultados”.

La Validez del Instrumento.

La validez, de acuerdo con la definición de Hernández y otros (2006: 243), “es el grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir”. Por lo cual se puede decir que todo instrumento de recolección de datos posee características específicas que ayudan a dar respuesta a los objetivos propuestos en el trabajo de investigación. Con la finalidad de garantizar la validez del contenido que fue aplicado a la muestra seleccionada, éste estuvo sometido a juicio de varios profesionales y especialistas en la materia, los cuales revisaron el instrumento presentado en función de la información que se obtuvo, realizando las modificaciones de fondo y forma, pues de esto dependió el resultado más cercano a la realidad estudiada.

La Confiabilidad del Instrumento.

En cuanto a la confiabilidad se tomó en cuenta lo establecido por Hernández y otros (2006: 246), los cuales aluden que la misma consiste en “un instrumento de medición referido al grado en que su medición repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.

De esta manera la confiabilidad se realizó mediante el método conocido como Alpha de Cronbach, el cual es utilizado para mediciones de variables o dimensiones que responden a una escala de medición de intervalo o razón. Los coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula Confiabilidad y 1 representa un máximo de Confiabilidad (Confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición. Quedando la interpretación del coeficiente de confiabilidad de la siguiente forma:

Escala para la confiabilidad del Instrumento

Rango	Confiabilidad
0,81-1,00	Muy alto
0,61-0,80	Alto
0,41-0,60	Moderado
0,21-0,40	Bajo
0,10 -0,20	Muy bajo

CONFIABILIDAD CRONBACH

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

K: El número de ítems

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se exponen los datos obtenidos en la aplicación del instrumento utilizado, en este caso el cuestionario. Este, comprenden las dimensiones estructuradas en la Operacionalización de la variable objeto de estudio, tomando en cuenta los indicadores que permitieron un mejor análisis de los datos, por preguntas, para una mayor comprensión y determinación de los resultados, adicionalmente, se hicieron acotaciones obtenidas en los comentarios del instrumento y de la observación, que coadyuvaron en el cumplimiento del objetivo general y los específicos propuestos inicialmente. A tal efecto el instrumento se diseñó estructuralmente en base a 5 alternativas que consistía en la forma de elección por parte de los consultados en base a las afirmaciones relativas a las tres partes del cuestionario.

DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL.

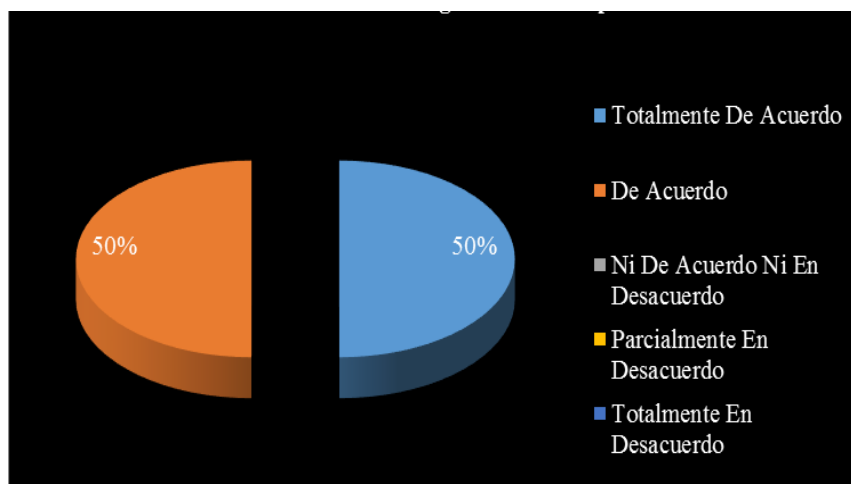
P.1: La gestión del talento humano, es un proceso que se diferencia del resto de las organizaciones por cuanto permite el logro efectivo de los objetivos propuestos en materia de talento humano.

Tabla 1: Gestión el Talento Humano

Totalmente De Acuerdo	12
De Acuerdo	12
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 1: Gestión del Talento Humano



Interpretación:

Efectivamente de 24 consultados se determinó que un 50% que representa 12 funcionarios afirman sobre la definición adoptada para esta investigación que hace referencia al efectivo logro de los objetivos a través de una eficaz gestión del talento humano, que le permitirá a los órganos de control fiscal municipal atraer y retener a funcionarios motivados a través programas de capacitación e incentivos económicos productos de la gestión desempeñada por cada función ejecutada de manera eficaz y efectiva en pro de una gestión estable. De acuerdo a las investigaciones realizadas por Cejas (2014), donde describe que una de las ventajas competitivas que tiene una empresa es “la gente” ya que ellos pueden afrontar los desafíos de manera eficaz, donde el dinamismo que se desenvuelve en el entorno laboral condiciona cada vez más la gestión del talento humano prestando mayor interés en el desarrollo de

las misma, para así lograr alcanzar los objetivos propuestos en cualquier ámbito empresarial (público o privado). Tomando en consideración los resultados obtenidos la investigadora señala que de igual manera la gestión del talento humano dentro de la administración pública es concebida como un proceso que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y del esfuerzo coordinado.

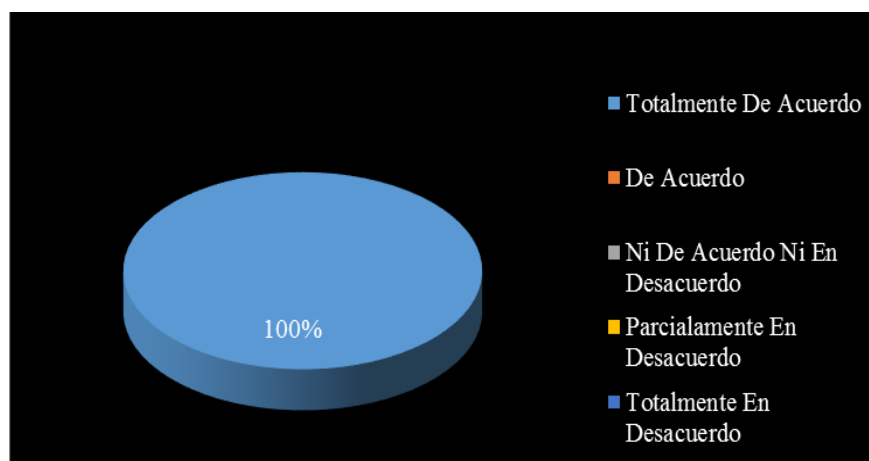
P.2: La gestión del talento humano, es considerada una metodología que permite a la máxima autoridad manejar eficazmente un órgano, integrando el proceso en un todo.

Tabla 2: La gestión del talento humano como metodología

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 2: La gestión del talento humano como metodología



Interpretación

Con un 100% de los informantes consultados consideran que la gestión del talento humano, logra eficazmente los objetivos planteados, ya que el dinamismo que reina en el entorno de la contraloría hace que el talento humano preste más apoyo e interés en el desarrollo de sus actividades y se sienta más motivado. Es por esta razón que la máxima autoridad del órgano de control fiscal le da un lugar relevante al talento humano que hoy por hoy se centra en destacar aquellas competencias que puedan generar que las actividades planificadas se ejecuten con mayor compromiso. En este sentido la investigadora considera que la capacidad organizativa de un órgano de control fiscal se logra en la medida que se toma en consideración la clave para el éxito, la cual se traduce en alinear claramente los propósitos y estrategias propias de las actividades, desarrollando así el talento humano que lo integra.

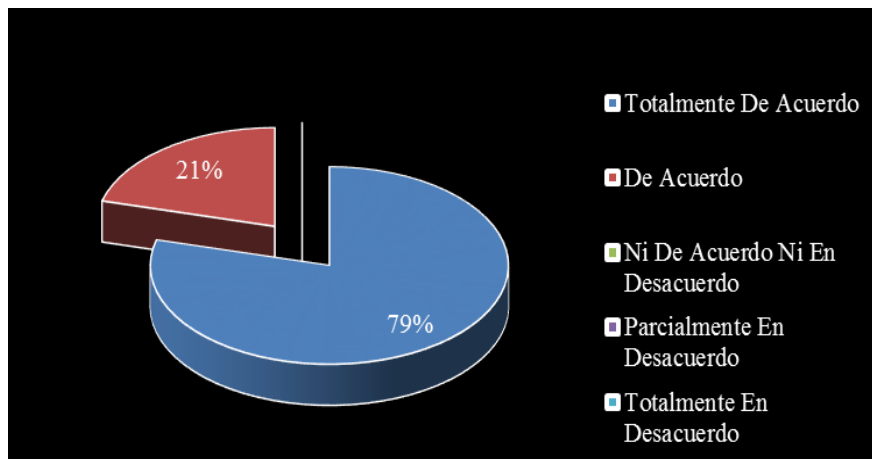
P.3: La gestión del talento humano, lleva sus procesos a través de la planeación, organización, dirección y control.

Tabla 3: La gestión del talento humano y sus procesos

Totalmente De Acuerdo	19
De Acuerdo	5
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 3: La gestión del talento humano y sus procesos



Interpretación

Un 79% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con los procesos administrativos llevados a cabo por la dirección, posiblemente esto se deba a que las empresas de antes eran menos dinámicas que las de este nuevo siglo, su orientación estaba enfocada a la producción, hoy en día están enfocadas a satisfacer a los clientes, al cambiar las empresas igualmente se ha dado un cambio en las personas que las dirigen y en todo el personal que trabaja en ellas, por ello es necesario que los gerentes sepan planificar, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos y metas propuestos y así poder mantener motivados al talento humano que allí. En este sentido, se debe considerar de real importancia la aplicabilidad de estos procesos administrativos dentro de una organización ya que a través de ellos se determina el grado de éxito, que dependerá de diversos factores como lo es la gestión del talento humano.

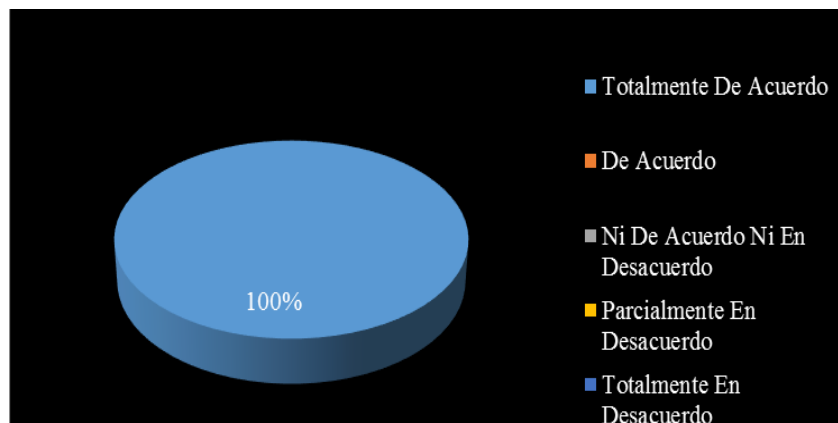
P.4: Una eficiente gestión del talento humano, es conocida como el hecho de que sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades de los funcionarios permite desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen.

Tabla 4: La gestión del talento humano aptitudes, habilidades y desempeño

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 4: La gestión del talento humano aptitudes, habilidades y desempeño



Interpretación

Un 100% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que las aptitudes, habilidades y desempeño van de la mano con las metas propuestas de la organización, es por esta razón que los POA deben incluir al talento humano como un factor de primer orden, siendo ellos en que se concentran en desarrollar una fuerza de trabajo hábil, flexible y proactiva para el desarrollo de las diferentes actividades que se plantea la organización. Para la investigadora es importante comprender que tales habilidades y desempeño demostrados por el talento humano, deben adaptarse a contextos competitivos, donde necesitan cambios estructurales, que le permitan establecer comunicación

directa con el gerente para así poder comprender las propuestas expuestas de la mano de los interesados.

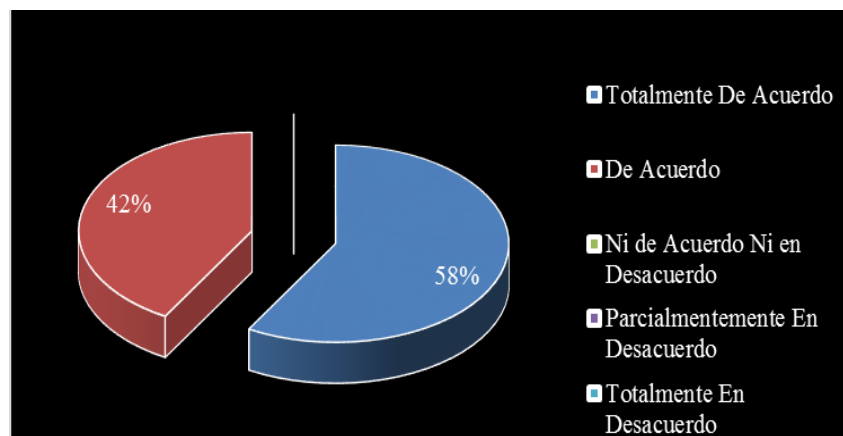
P.5: Una buena gestión del talento humano debe manifestarse a través de sus destrezas, coordinaciones, ideas, para garantizar el éxito del órgano de control fiscal.

Tabla 5: La buena gestión del talento humano

Totalmente De Acuerdo	14
De Acuerdo	10
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 5: La buena gestión del talento humano



Interpretación

En el gráfico 5 se representa la distribución de las afirmaciones sobre la buena gestión del talento humano donde manifieste destreza, ideas que garanticen el éxito en una órgano; a tal efecto los resultados de las alternativa evaluadas se obtuvo un 58% que manifiesta estar totalmente de acuerdo con lo planteado. Es por esta razón, que la

investigadora señala que las acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas para la búsqueda del mejoramiento continuo, durante la planificación, implantación y control de estrategias que identifiquen el significado de la gestión del talento humano y en el cual se distinguen tres elementos con claridad: el talento humano es decisivo con la competitividad de las organizaciones a través de sus destrezas e ideas, el enfoque es integrador en la gestión del talento humano y la necesidad de que exista coherencia entre la gestión del talento humano.

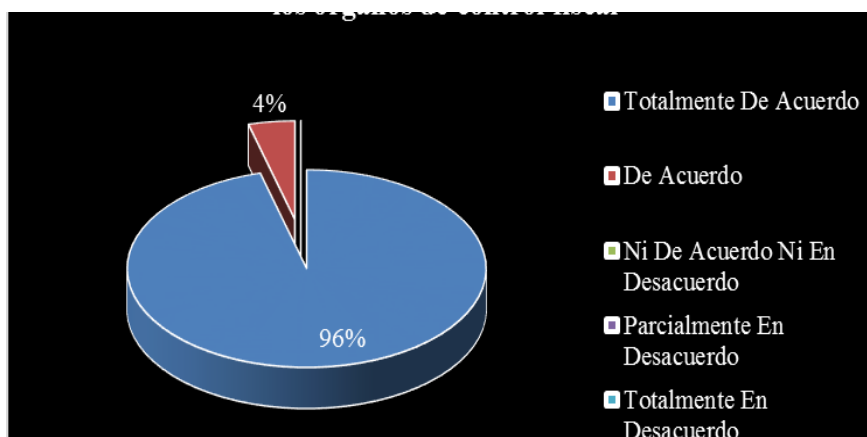
P.6: Las máximas autoridades piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos de los órganos de control fiscal tomando en cuenta la gestión del talento humano para ellos.

Tabla 6: Los propósitos de los órganos de control fiscal

Totalmente De Acuerdo	23
De Acuerdo	1
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 6: Los propósitos de los órganos de control fiscal



Interpretación

Efectivamente un 96% han considerado que las máximas autoridades piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos del órgano de control fiscal tomando en cuenta la gestión del talento humano. De esta manera, es de vital importancia considerar que todo nivel estratégico de planificación “envuelve el tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y estrategias.” Cejas (2016). Por tanto, la investigadora señala que la gerencia es aquella quien es responsable en la planificación de todos los niveles de la organización.

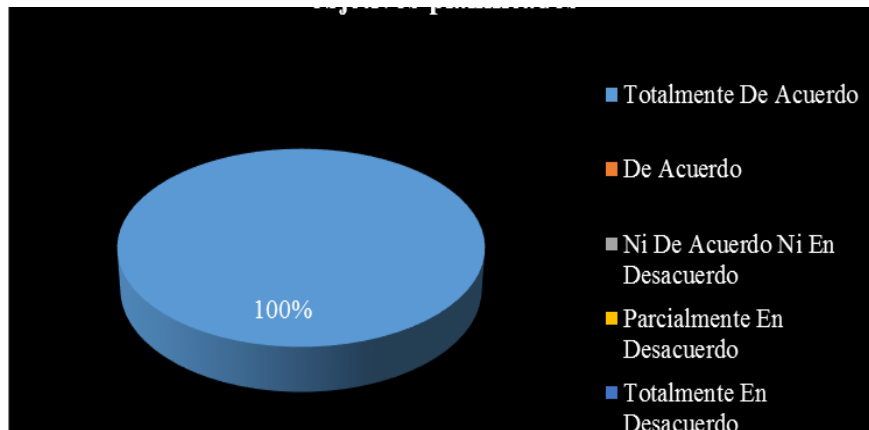
P.7: La gestión del talento humano es un factor preponderante para el alcance de los objetivos planificados en un órgano de control fiscal.

Tabla 7: La gestión del talento humano y el alcance de los objetivos planificados

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	1
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 7: La gestión del talento humano y el alcance de los objetivos planificados



Interpretación

Un 100% de los consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo con que la gestión del talento humano es un factor preponderante para el alcance de los objetivos planificados en un órgano de control fiscal, por tanto la utilización de los recursos para la consecución y alcance de los objetivos estratégicos de la organización dependerá del grado de motivación que ejerzan los funcionarios en estudio. La asunción de responsabilidad por parte de la gerencia implica adoptar procesos que ayuden a cumplir los objetivos planificados, donde los intereses, capacidades y posibilidades se integren y permitan planear y discutir estrategias en función de la realidad que se viva. La investigadora señala necesidad de una buena utilización de los recursos en una organización implica tener coherencia, a la hora de realizar ajustes referidos al análisis del cumplimiento de los mismos.

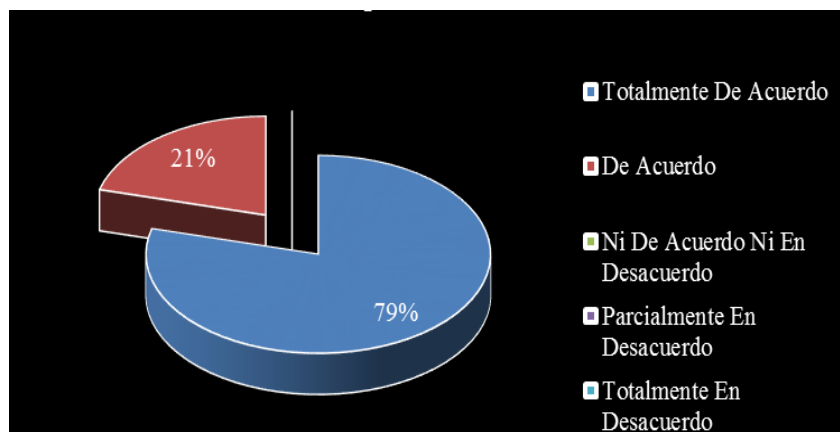
P.8: La gerencia de recursos humanos puede desarrollar la inversión y formación profesional de sus funcionarios en pro de la motivación, desempeño y liderazgo para lograr una efectiva gestión del talento humano dentro de las contralorías.

Tabla 8: La gerencia de recursos humanos y la formación profesional

Totalmente De Acuerdo	5
De Acuerdo	19
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 8: La gerencia de recursos humanos y la formación profesional



Interpretación

Un 79% de los consultados han considerado que la gerencia de recursos humanos de un órgano de control desarrolla y pone en práctica su competencia en pro de la motivación, desarrollo y liderazgo para lograr la dirección por objetivos. Estas tres condiciones (motivación, desarrollo y liderazgo) son competencias que deben y demuestran los gerentes, de esta manera se estará cumpliendo no solo con los planes institucionales sino también aquellos planes que están en pro del personal que labora en la contraloría. En este sentido, la investigadora señala la finalidad de poner en marcha un proceso de desarrollo de personal, ejerciendo

motivación y liderazgo es tratar de dar respuesta a los nuevos retos que plantea el actual contexto socioeconómico, promoviendo el autoconocimiento y la responsabilidad personal.

IDENTIFICAR LOS COMPONENTES QUE DETERMINAN LA IDONEIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL.

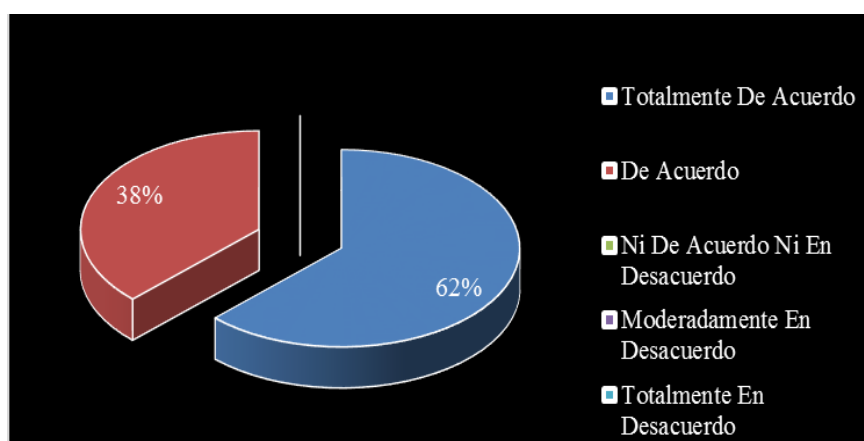
P.9: El desempeño organizacional de los funcionarios permite medir la eficiencia y la eficacia de un órgano de control fiscal, lográndose alcanzar a través de la gestión del talento humano.

Tabla 9: El desempeño de los funcionarios

Totalmente De Acuerdo	15
De Acuerdo	9
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 9: El desempeño de los funcionarios



Interpretación

El 62% considera que el desempeño organizacional permite medir la eficiencia y la eficacia de los funcionarios, lográndose alcanzar a través de una eficiente gestión del talento humano. Por tanto la productividad organizacional depende del ámbito que pueda generarse por parte de la gerencia en base a una efectividad organizacional que en cierta forma cumple con parámetros de idoneidad de las metas organizacionales y que también se cumplan los objetivos. Siempre las organizaciones generan estrategias y objetivos alineados a dar respuesta a dichas exigencias, por lo tanto se hace imprescindible medir el cumplimiento de la gestión. Por esta razón, Otero (2013), en su investigación sustenta la importancia de la creación y mantenimiento de los indicadores de gestión (eficacia y eficiencia) dentro de una organización, donde los mismos son la garantía de alcanzar el éxito o no de la gestión del talento humano.

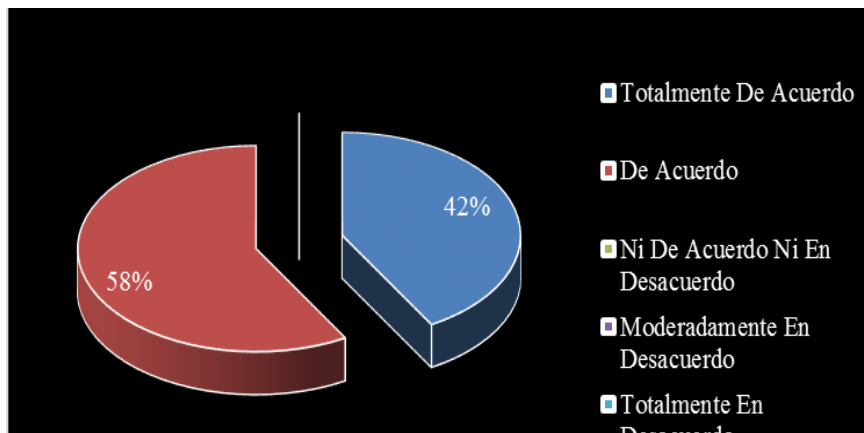
P.10: La administración implica lograr avanzar en las metas y propósitos de un órgano de control fiscal tomando en cuenta a los funcionarios y las condiciones que rigen en torno a sus procesos

Tabla 10: Metas y propósitos de un órgano de control fiscal

Totalmente De Acuerdo	10
De Acuerdo	14
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 10: Metas y propósitos de un órgano de control fiscal



Interpretación

Con un 58% se evidencia que los funcionarios están totalmente de acuerdo con la administración lo cual implica lograr avanzar en las metas y propósitos de establecidos y que tomando en cuenta a los empleados y a las condiciones que rigen en torno a la organización y sus propósitos. En este mismo orden de ideas, la investigadora manifiesta estar de acuerdo con las afirmaciones realizadas por los consultados ya que se puede decir que desde que las personas necesitaron trabajar, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta nuestros días la administración se ha realizado en todos los tiempos, así la gestión del talento humano asume un cúmulo de actividades claves para lo cual implica fortalecer las metas establecidas a través de un plan operativo.

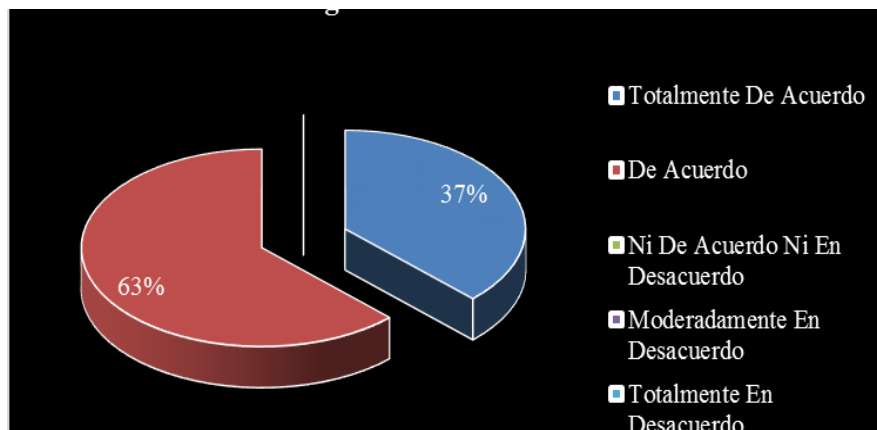
P.11: El proceso administrativo que debe llevar a cabo la gestión del talento humano a través de la planificación es aquel que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propónganlos órganos de control fiscal.

Tabla 11: Avances y alcances de los objetivos de los órganos de control fiscal

Totalmente De Acuerdo	9
De Acuerdo	15
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 11: Avances y alcances de los objetivos de los órganos de control fiscal



Interpretación

En el gráfico 11 se presenta los resultados obtenidos de los consultados, los cuales arrojan que un 63% de acuerdo referido a la planificación donde afirman que la misma es aquella que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propóngan los órganos de control fiscal. De acuerdo a las afirmaciones hechas por los encuestados la investigadora está de acuerdo en que toda planificación es integral y tiene como finalidad definir estrategias de manera eficaz y eficiente en cuanto sea posible, que demuestre detalladamente las actividades a desarrollar con el objeto de cumplir con lo planificado.

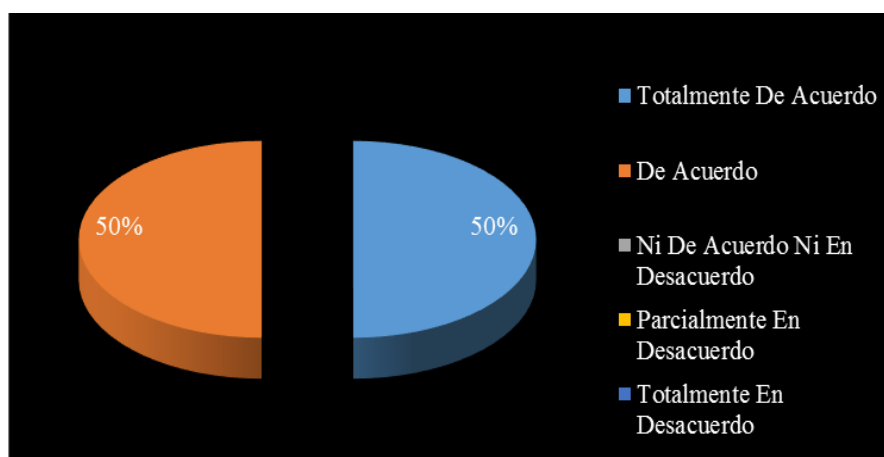
P.12: El proceso de dirección que debe llevar a cabo la gestión del talento humano permite entrelazar y construir diversas estrategias que garanticen el logro de la misión de un órgano de control fiscal

Tabla 12: Estrategias que garanticen el logro de la misión

Totalmente De Acuerdo	12
De Acuerdo	12
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico Nº 12: Estrategias que garanticen el logro de la misión



Interpretación

Un 50% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, tomando en cuenta que la otra mitad de los informantes está de acuerdo. Es de hacer notar que las áreas que intervienen tanto en los objetivos como en las estrategias deben ser coherentes. En este sentido, la investigadora manifiesta que además de los objetivos estratégicos, se deben reconocer la responsabilidad estratégica del talento humano en cualquier departamento, sin olvidar la

tendencia y alteraciones del entorno, identificado aquellas de importancia particular para la organización.

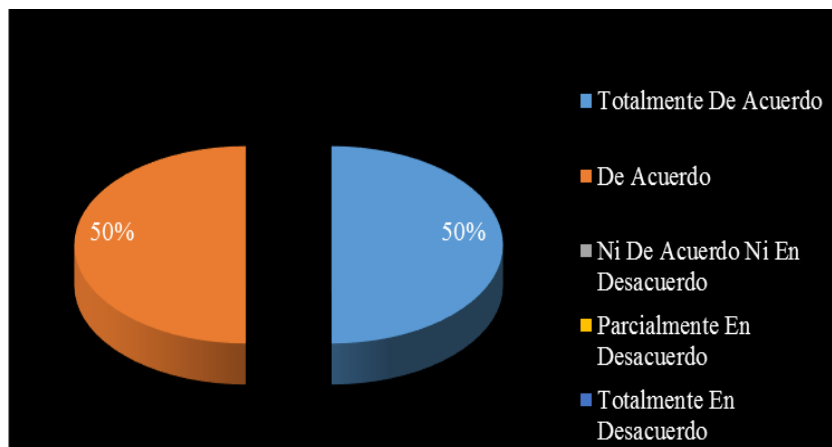
P.13: Todo proceso administrativo llevado a cabo por la gestión del talento humano debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos de un órgano de control fiscal.

Tabla 13: La toma de decisiones como un factor estratégico

Totalmente De Acuerdo	12
De Acuerdo	12
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 13: La toma de decisiones como un factor estratégico



Interpretación

El 50% de los consultados, han acordado que todo proceso administrativo llevado a cabo por la gestión del talento humano debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos. La toma de decisiones en el caso de los órganos de control fiscal es considerada como un ente que a

través de sus actores es capaz de percibir sus decisiones de manera autónoma, independiente, transparente y confiable, por lo cual tendrá la capacidad de emitir recomendaciones y juicios objetivos para la mejora de las actividades municipales.

Por esta razón, la investigadora considera que la gestión del talento humano al tomar decisiones tiene presiones de tiempo y de costos y están influenciados por la cultura organizacional y las políticas de la organización. La información que se obtiene no es exhaustiva, por lo tanto no se conocen todas las alternativas posibles, y por último, como la decisión a tomar es sobre algo que ocurrirá en el futuro, siempre va a existir un cierto grado de incertidumbre y riesgo. Es por esto que las decisiones en realidad se toman en una condición de racionalidad limitada o acotada.

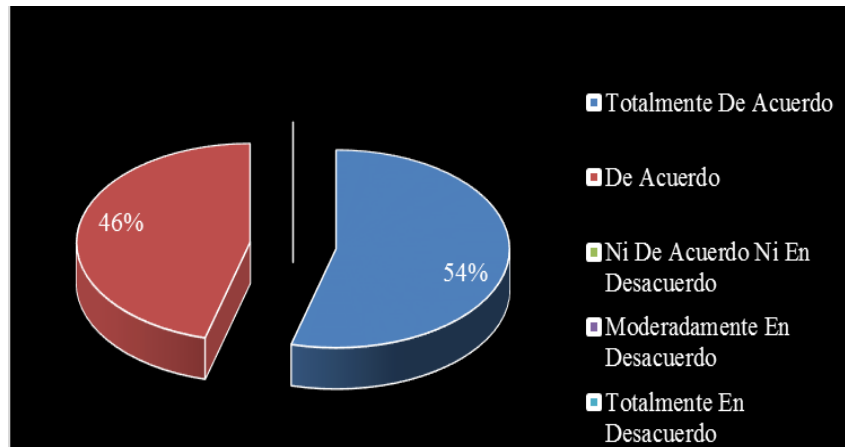
P.14: La gerencia de recursos humanos en un órgano de control fiscal es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logran la efectividad de la gestión.

Tabla 14: Importancia de la gerencia de recursos humanos

Totalmente De Acuerdo	13
De Acuerdo	11
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 14: Importancia de la gerencia de recursos humanos



Interpretación

Con un 54% se denota un total acuerdo en cuanto la gerencia de recursos humanos en un órgano de control fiscal es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logran la efectividad de la gestión. Cabe destacar que dentro de la administración se realizan un conjunto de funciones características, las cuales se interrelacionan para conformar los procesos administrativos. La investigadora manifiesta de acuerdo a las afirmaciones realizadas por los encuestados que la administración desempeña una importante función al maximizar el desempeño de los funcionarios y al proporcionar un entorno laboral que satisfaga las necesidades en un tiempo prudencial.

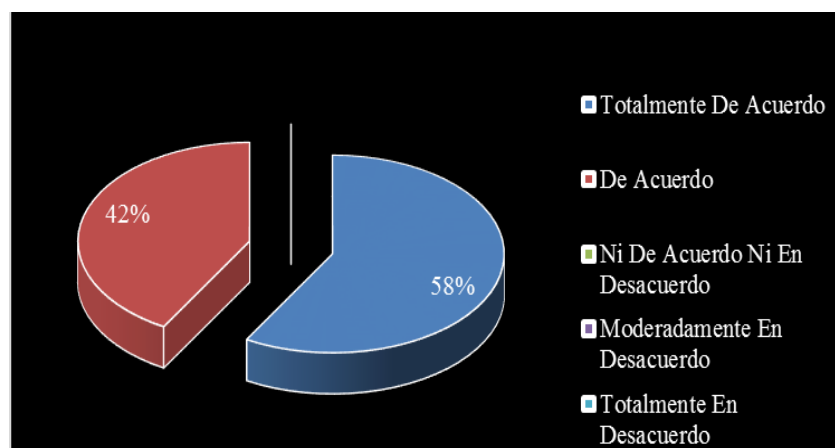
P.15: Se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de los funcionarios de un órgano de control fiscal a través la formación profesional.

Tabla 15: Ventajas competitivas

Totalmente De Acuerdo	14
De Acuerdo	10
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 15: Ventajas competitivas



Interpretación

Con un 58% se evidencia que los contralores consideran que se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de los funcionarios de un órgano de control fiscal a través la formación profesional. Por tanto la investigadora manifiesta que la competitividad se logra a través de un director que sea integral maneje todos los recursos de la contraloría tales como talento humano; personas; recursos físicos; planta, equipos, productos; recursos financieros; dinero, inversiones, créditos; recursos tecnológicos; tecnologías sistemas de información, entre otros.

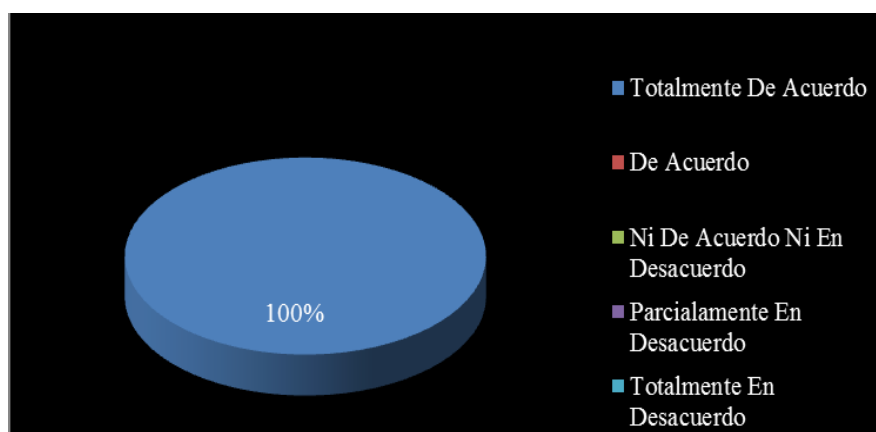
P.16: El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal persigue el logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables en las áreas claves de la contraloría municipal aun cuando se presente adversidades en el entorno.

Tabla 16: Logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 16: Logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables



Interpretación

Con un 100% de los consultados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que el órgano de control fiscal persigue el logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables en las áreas claves de la contraloría municipal aun cuando se presente adversidades en el entorno. No es posible dejar de considerar los factores internos de la institución, pero también los externos que afectan considerablemente los objetivos que se ha propuesto la institución. La investigadora considera

que estas afirmaciones denotan que las áreas medulares de los órganos de control fiscal son una pieza clave dentro de la gestión que realizan, y a su vez parte importante en la gestión del talento humano lo que implica considerar la formación profesional, dentro del proceso administrativo que persiguen para sí cumplir con el logro de los objetivos.

DETERMINAR EL GRADO DE COMPROMISO EN TÉRMINOS DE MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL.

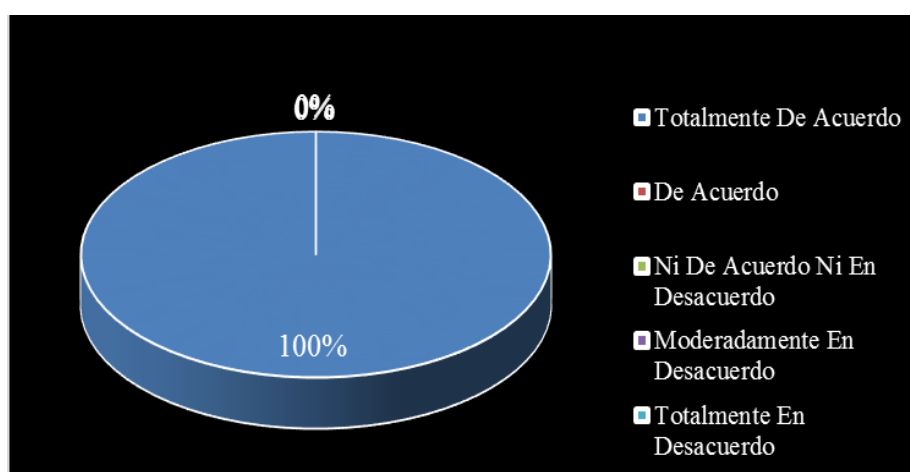
P.17: La formación profesional en los funcionarios es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría.

Tabla 17: Inversión en la formación

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 17: Inversión en la formación



Interpretación

La totalidad de los consultados, dan fe de que La formación profesional en los funcionarios es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría. Tal como ha sido señalado en el marco teórico de esta tesis de investigación la formación es una actividad formativa que se da en el seno de la institución; por lo tanto, persigue objetivos y aporta unos beneficios. Por ello, toda acción formativa conlleva a facilitar a los funcionarios la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente su tarea, prepararlos para ser transferidos o promocionados a otros puesto de trabajo, ayudarlos a adecuarse al grupo de trabajo, departamento y empresas en las que trabajan. Arévalo (2011).

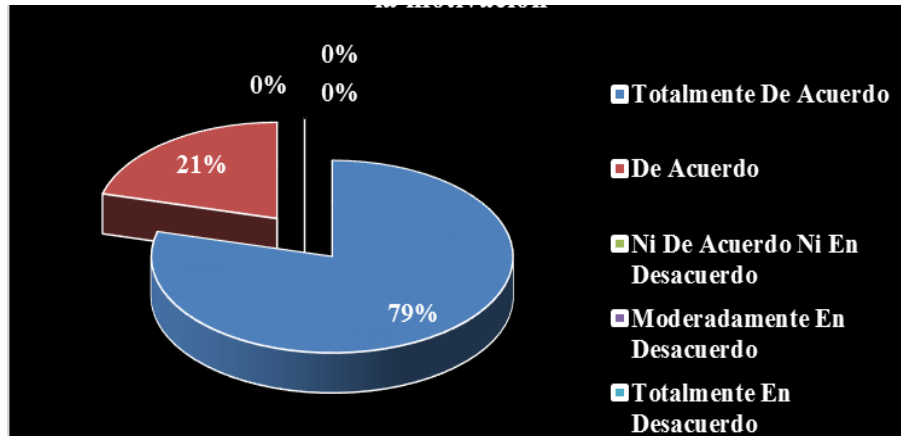
P.18: Invertir en la formación de los funcionarios del órgano de control fiscal implica incrementar la motivación y el potencial de la contraloría mediante el perfeccionamiento profesional y humano.

Tabla 18: Inversión en la formación incrementa la motivación

Totalmente De Acuerdo	19
De Acuerdo	5
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 18: Inversión en la formación incrementa la motivación



Interpretación

Con un 79% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que invertir en la formación implica incrementar la motivación y el potencial de la contraloría mediante el perfeccionamiento profesional y humano. Por cuanto el proceso formativo es de carácter estratégico en las organizaciones. En este sentido, la investigadora considera que los órganos de control fiscal deben presentar planes de formación profesional como herramienta que ayude a incrementar la motivación y así proporcionar el conjunto de capacidades requeridas para el ejercicio de las funciones laborales y fortalecer las cualidades individuales, entre ellas se pueden mencionar la participación a cursos, talleres, seminarios, convenios universitarios; las cuales hacen referencia a que este tipo de técnicas implementadas por este organismo responda a las necesidades formativas y que garanticen la calidad.

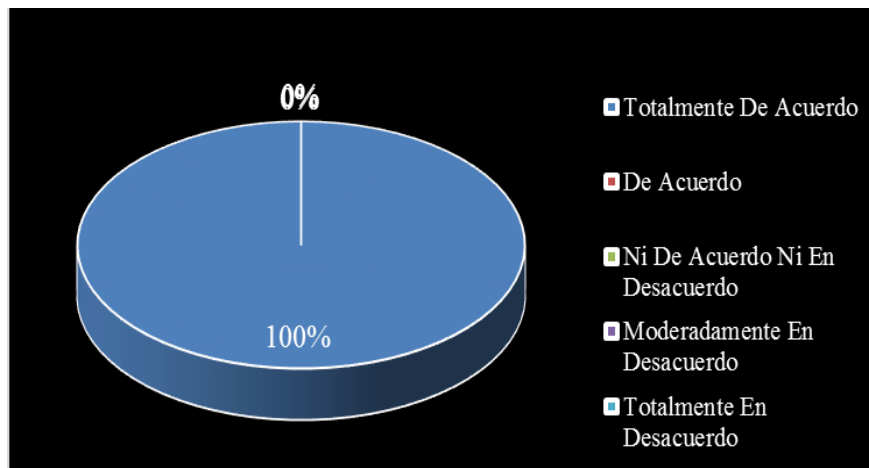
P.19: El desarrollo de planes formativo en un órgano de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades.

Tabla 19: El desarrollo de planes formativo

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 19: El desarrollo de planes formativo



Interpretación

Un 100% han considerado que el desarrollo de planes formativo en un órgano de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades. Por tanto la autora, se deduce de acuerdo a esta afirmación que se requiere realizar esfuerzo de cara a los objetivos de la formación profesional, los cuales fueron expuestos en el marco teórico de este trabajo de investigación como aquellos que pretenden:

- Aumentar el nivel de rendimiento del empleado para incrementar la productividad
- Desarrollar y canalizar el conocimiento del empleado para disminuir la probabilidad de errores garantizando mayor calidad.

- Impulsar las actividades institucionales para que satisfaga las necesidades y requerimientos futuros del personal.
- Demostrar al empleado los beneficios personales que la organización le ofrece a través de los programas de formación.
- Proporcionar el conocimiento que se requiere para el mejor desempeño de sus actividades, así como mantener al empleado al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, adaptando al individuo a las oportunidades, así como a los riesgos que producen los cambios.
- Ofrecer al empleado mayor desarrollo personal.

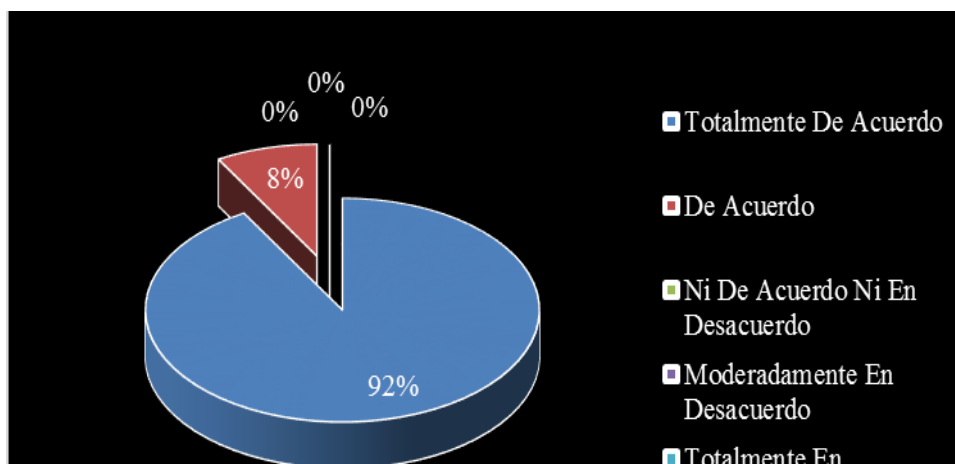
P.20: Para invertir en planes formativos la máxima autoridad de un órgano de control fiscal debe ajustarse a los inventarios de necesidades que sirven para establecer los requerimientos en orden a la formación, teniendo en cuenta cada necesidad en materia de gestión del talento humano.

Tabla 20: Inversión en planes formativos ajustados a las necesidades del órgano

Totalmente De Acuerdo	22
De Acuerdo	2
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 20: Inversión en planes formativos ajustados a las necesidades del órgano



Interpretación

Casi la totalidad de los consultados manifiestan estar en total acuerdo para invertir en planes formativos la máxima autoridad de un órgano de control fiscal debe ajustarse a los inventarios de necesidades que sirven para establecer los requerimientos en orden a la formación, teniendo en cuenta cada necesidad en materia de gestión del talento humano. De esta manera se evidencia que el proceso formativo va de la mano con un diagnóstico de necesidades ocupacionales. En este sentido, la autora considera que la formación adquiere una posición muy importante en la llamada sociedad del conocimiento, imponiéndose cada vez más a una nueva cultura de trabajo, donde la formación del funcionario es el punto clave en todo órgano de control fiscal.

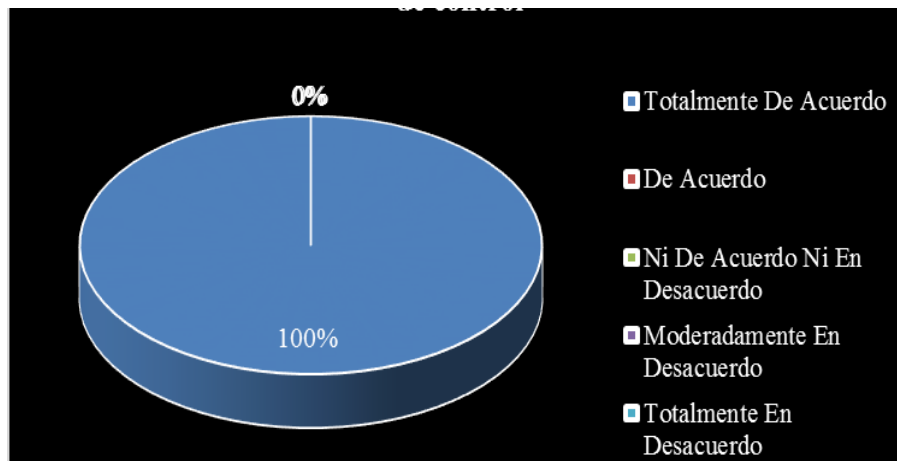
P.21: El órgano de control fiscal cuenta con planes formativos cónsonos al puesto de trabajo, al perfil profesional y al talento humano que presta su servicio.

Tabla 21: Planes formativos cónsonos al trabajo de control

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 21: Planes formativos cónsonos al trabajo de control



Interpretación

Con un 100% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con respecto a que el órgano de control fiscal cuenta con planes formativos cónsonos al puesto de trabajo, al perfil profesional y al talento humano que presta su servicio. En este sentido, es de reflexionar que los recursos económicos y financieros destinados para formación profesional van en concordancia con los recursos asignados en el presupuesto anual de gastos de personal y que si estos son limitados las políticas para la consecución de los objetivos de los recursos humanos será afectado por estos factores de índole administrativo. Para la autora los planes formativos persiguen abordar múltiples perspectivas en pro del desarrollo del talento humano que labora en un órgano de control fiscal, también es

concebido como un factor propio del mercado de trabajo donde confluyen actores sociales y académicos. Los planes formativos son un sistema que se articula con la educación y el sistema de la actividad económica, dirigidas a incrementar el talento humano, a través de la integración del reconocimiento profesional, que tiene por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas y comprender las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellos.

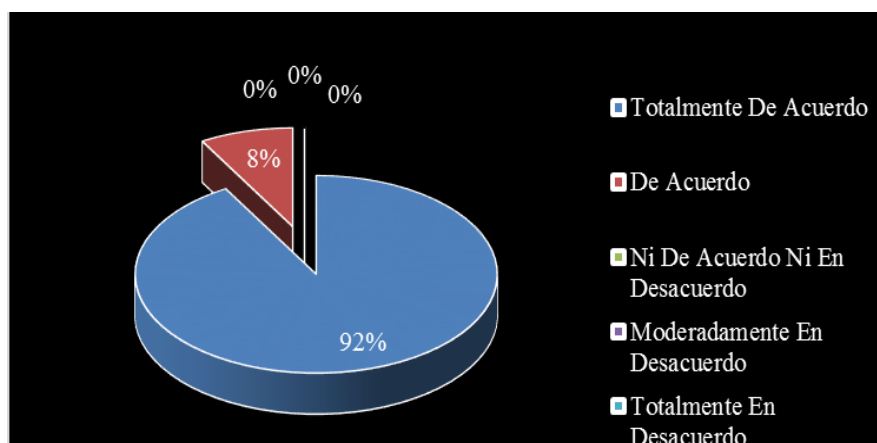
P.22: El órgano de control fiscal desarrolla los programas de formación profesional con regularidad con el fin de garantizar el funcionamiento de las metodologías establecidas para el ejercicio del control de la gestión fiscal a través de una política de gestión de los recursos humanos acertado.

Tabla 22: Desarrollo de planes formativos

Totalmente De Acuerdo	22
De Acuerdo	2
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 22: Desarrollo de planes formativos



Interpretación

Actualmente la formación profesional surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y la pertinencia en las instituciones públicas, para hacerle frente a los cambios socio económicos, tecnología, nuevas tendencias, planteándose como base el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan el vínculo formación y trabajo; como se observa en el gráfico 30, con un 100%, por cuanto los encuestados han respondido el órgano de control fiscal desarrolla los programas de formación profesional con regularidad con el fin de garantizar el funcionamiento de las metodologías establecidas para el ejercicio del control de la gestión fiscal a través de una política de gestión de los recursos humanos acertado. En este mismo orden de ideas, la autora considera que las múltiples definiciones que giran en torno a la formación profesional hace posible enfatizar desde un enfoque estratégico que la misma permite evaluar y desarrollar las instituciones en forma continua a través de su gente.

En este sentido, y dando cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo especial de grado, la autora plantea la importancia que tiene el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo. Donde se demuestra a través de su investigación que se hace necesaria la consolidación, idoneidad, grado de compromiso y motivación de la gestión del talento humano en los órganos de control fiscal municipal, donde se hace indispensable la implantación de planes formativos que lleve a mejorar el rendimiento en el funcionario en un puesto concreto, mediante el fortalecimiento y crecimiento de las habilidades y conocimientos contribuyendo eficazmente al logro de las metas institucionales.

El rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano dentro de la Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo, es descubrir las necesidades que en materia de formativa posean, donde a través de un plan de formación acorde a la planificación anual presentada, permita crear una sistematicidad que asuman en base a la ejecución, seguimiento y evaluación de lo que se ha impartido.

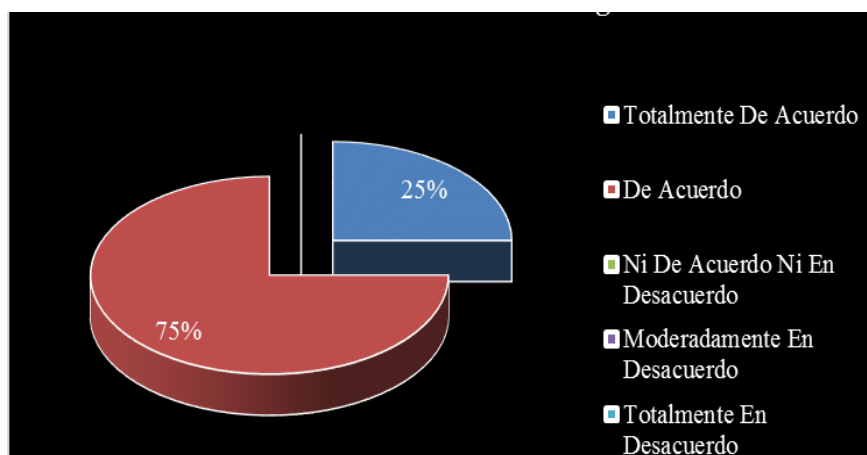
P.23: El rol que asume la gestión del talento humano en la contraloría de San Joaquín permite utilizar las circunstancias a favor de sus funcionarios motivándolos más aun en lograr una efectiva gestión de sus funciones.

Tabla 23: El rol de la gestión del talento humano

Totalmente De Acuerdo	6
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 23: El rol de la gestión del talento humano



Interpretación

El 75% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo en asumir que la dirección gerencial de un órgano de control fiscal es aquella que permite utilizar la circunstancia a favor de esta y los funcionarios motivándolos más aun en lograr una efectiva gestión de sus funciones. Logrando así poder cumplir con la planificación anual que se planteen, donde la circunstancia más acertada será la formación del talento humano, ya que todo crecimiento organizacional exige una mayor creación de ocupaciones donde se requerirá una formación profesional del funcionario.

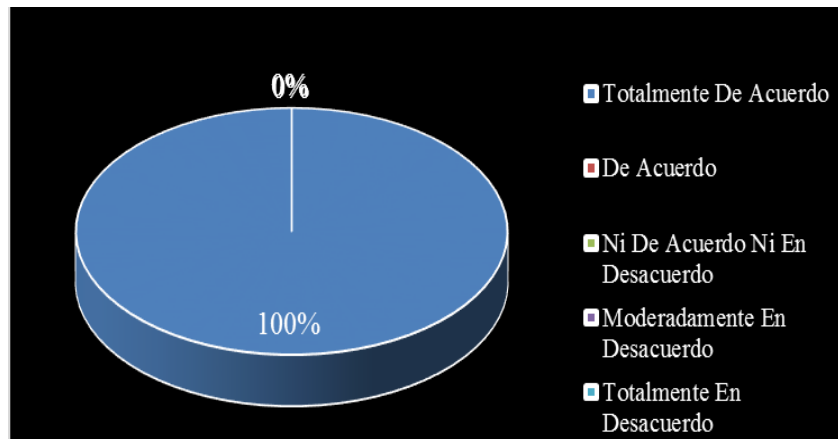
P.24: El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal permite implementar nuevas estrategias a favor de la gestión del talento humano tomando en cuenta los objetivos propuestos y a su vez poder medir el grado de motivación existente dentro del órgano de control fiscal.

Tabla 24: Estrategias a favor de la gestión de talento

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Rodríguez (2019)

Gráfico N° 24: Estrategias a favor de la gestión de talento



Interpretación

Un total de 100% de los consultados han considerado comprender que los órganos de control fiscal deben implementar nuevas estrategias a favor de la gestión del talento humano tomando en cuenta los objetivos propuestos y a su vez poder medir el grado de motivación existente dentro del órgano de control fiscal. Para la investigadora sería conveniente considerar las siguientes estrategias dirigidas a:

1. Publicar información en sitio web del portal institucional.
2. Planes y gestión de las contralorías en base a resultados obtenidos.
3. Planes de formación profesional,
4. Publicación de políticas, manuales, programas, proyectos de inversión y plan de mejoramiento,
5. Consulta para la solución de problemas

ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL DEL ESTADO CARABOBO.

En toda organización es importante que se establezcan estrategias gerenciales que permitan analizar el entorno donde se desarrollan y así poder conocer cuándo se deben realizar los cambios, y de qué forma beneficiaran a la institución. Es de hacer notar que hoy día los cambios que se han experimentado en la sociedad y los avances tecnológicos, han generado que se establezcan nuevas estrategias gerenciales en las organizaciones, además de traer consigo nuevos modelos para ejercer la gerencia, siendo el caso de la utilización de herramientas estratégicas. Por esos es importante que en toda organización establezca estrategias gerenciales que permitan analizar el entorno y así poder saber cuándo se deben realizar los cambios que se deben realizar para alcanzar su logro en un tiempo determinado.

Ahora bien, cuando se habla de talento humano se está hablando de un conjunto de pensamientos, cualidades y habilidades que poseen los seres humanos, características que los hace diferentes entre sí; aspectos resaltantes en cada persona que emprenden y aportan aptitudes que conlleven a mejorar un ambiente donde el trabajo se desarrolle saludablemente.

En esta investigación un vez aplicado el instrumento se puede afirmar que para solventar algunos inconvenientes observados en el manejo de talento humano a continuación se plantean alternativas de cambio en la gestión de este recurso:

- Diseñar y establecer políticas de evaluación de desempeño: periódicamente: Hacer evaluaciones de desempeño a los funcionarios

y se compara con el estándar del perfil ideal. En función de esta evaluación, apoyar y fomentar iniciativas innovadoras, ayudar al funcionario a corregir sus debilidades, colocarlo en una serie de cursos que le permitan llegar al nivel de competencia que requiere para desempeñarse adecuadamente en el cargo y aspirar otro. En función a esta evaluación realizar los aumentos de sueldo y de cargos correspondientes.

- Fomentar el trabajo en equipo: Las nuevas teorías que hacen referencia al nuevo liderazgo promueven el trabajo de equipo como un medio que busca la ejecución de un proyecto en forma coordinada; en vista de ello, el órgano de control fiscal en estudio, a través de los procesos de formación, buscan fortalecerlo ya que esto implica que los funcionarios involucrados aportan todos sus conocimientos al logro de determinado objetivo o tarea, en forma eficiente.
- Diseñar programas de incentivos: considerando que el sector público, generalmente, se encuentra sometido a presiones de gastos, se pueden diseñar e implementar programas de recompensas de diversas formas para reconocer el logro individual y del equipo, tales como: felicitaciones en público o en privado, enviar notas de felicitaciones, establecer un sistema de sugerencias, mediante el cual los funcionarios, brindan sugerencias en busca de mejoras de los procesos o de reducción de gastos y recompensar las mismas con un premio, reconocer y premiar el desempeño destacado mediante publicaciones como por ejemplo “empleado del mes”, otorgar días de descanso adicionales a los reglamentarios.
- Proveer un ambiente de trabajo agradable, seguro y estable: Las condiciones físicas del trabajo y el diseño del lugar trabajo, influye en el empleado aumentando o disminuyendo su efectividad para realizar las tareas. El órgano de control fiscal municipal deberá promover cambios en el sitio de trabajo probablemente ayuda a que el

funcionario realice sus actividades de manera más rápida y además a que se pueda comunicar correctamente y de forma efectiva.

- Diseñar indicadores de gestión: Para medir los resultados obtenidos, el órgano de control fiscal municipal, deberá generar indicadores no financieros de: satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación, iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, identificación con los valores de la organización y el alineamiento con la visión del órgano. Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, en este modelo se encuentra la perspectiva del aprendizaje organizacional, que incluye indicadores no financieros.

Esta investigación una vez analizados todos los ítems del instrumento aplicado se puede indicar entonces la aplicabilidad de una MATRIZ DOFA basada en estrategias motivacionales que un órgano de control fiscal podría aplicar a sus funcionarios para una efectiva gestión gerencial.

CUADRO N° 2: Estudio DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Funcionarios sin formación en materia motivacional y de gestión de talento humano.• Ausencia de planes formativos.• Estatutos organizacionales no definidos.	<ul style="list-style-type: none">• Programa sobre el fomento de la motivación al talento humano organizacional.• Financiamientos del órgano ejecutivo municipal.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios con conocimiento sobre el marco legal en la materia • Participación activa de funcionarios en la dinámica motivacional • Funcionarios con alto nivel con vasta experiencia en materia de gestión de talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de intereses entre funcionarios. • Resistencia al cambio por parte de los funcionarios.

Por todo lo anterior, se deduce que la gestión del talento humano dentro de Contraloría, debe tener una visión posmodernista (aceptación y captura de diversidad conocimientos y experiencias) para mantener una posición amplia en su gestión e implantar estrategias gerenciales que permitan aumentar la motivación del talento humano de un órgano de control fiscal municipal.

CONCLUSIONES

Como se ha mencionado durante la investigación, el diagnóstico de la gestión del talento humano dentro de un órgano de control fiscal municipal, implica el análisis de los elementos de la administración, como lo son; la planeación, organización, dirección y control, adicionalmente y atendiendo al planteamiento inicial del problema, se decidió incorporar dos elementos claves, como lo son: la gestión del talento humano y los planes formativos que inspiran la motivación del funcionario. Estos elementos, son los que nos ayudaron a describir la situación existente.

En este sentido, se puede decir que las nuevas tendencias competitivas en materia de gestión del talento humano, dentro del contexto organizacional e institucional ha revelado y ha evolucionado en base a una serie de factores de carácter socio económico, tecnológico y de conocimientos, lo cual ha representado para ellas una barrera expresada en retos y desafíos, y que usualmente se preparan continuamente para enfrentarlas, de allí devienen numerosos enfoques y tendencias como lo es el enfoque de la formación profesional, esta surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias del mercado respecto a la forma de desempeño del individuo en el ámbito laboral, el trabajador aprende y se desarrolla permanentemente, adquiriendo distintas competencias que le permiten adaptarse a este entorno cambiante y para ello mejora su productividad; en la vida social, la educación formal genera los valores y actitudes que forman la cultura y la identidad de una nación por tanto, la educación debe extenderse a todos los ámbitos de la vida y permitir a la persona el movimiento continuo entre educación y trabajo.

A tenor de lo expuesto, este trabajo de investigación pretendió determinar el grado de compromiso en términos de motivación del talento humano en los órganos de control fiscal municipal. Según lo manifestado, el trabajo se concentró en el estudio del proceso de formación profesional continua en los funcionarios que laboran en ese órgano contralor, lo cual asevera, que la estrategia organizacional y estratégica que plantea este organismo incluye el plan específico del talento humanos que contemplan aquellos factores dirigidos a crear las condiciones para que los funcionarios reciban la formación para que respondan a los objetivos planteados en un plan operativo anual, consagrado este último en un marco regulatorio representado por la Ley del Poder Público Municipal, lo cual hace prevalecer el carácter legal, normativo, de transparencia y veracidad como principios básicos.

Ante estas consideraciones, es importante destacar que la trascendencia de un adecuado plan formativo que brinde soluciones eficientes al talento humano que labora en la contraloría, lo permite dar cumplimiento a los objetivos y metas que se ha propuesto como órgano, igualmente exige que dentro de la misma actúe como un organismo especializado que permita asegurar en todo momento que se lleven a cabo acciones formativas necesarias, proporcionando al mismo tiempo las técnicas indispensables para la mayor eficacia de estas acciones formativas.

RECOMENDACIONES

Las estrategias gerenciales para aumentar la motivación del talento humano de un órgano de control fiscal municipal, abre las posibilidades del éxito, lo cual depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el talento humano, y en este proceso la gerencia es de vital relevancia por su papel protagónico y estratégico en la persecución de sus propósitos, lo que indica que esta investigación contemple las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer los planes de formación profesional y de capacitación que le permitan consolidar y motivar al talento humano de la Contraloría Municipal de San Joaquín las habilidades y conocimientos dentro de su área laboral.
2. Preparar un plan estratégico motivacionales en función a las normativas que regula la gestión del talento humano, dentro de la Contraloría Municipal de San Joaquín.
3. Definir planes formativos cónsonos con las necesidades del entorno laboral.
4. Desarrollar las competencias individuales para afianzar el mejoramiento continuo en la formación profesional del talento humano que labora en la Contraloría Municipal de San Joaquín.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias Fideas (2003). **Metodología de la Investigación**.
- Brunet, Luc. (1999) **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Cejas, Magda. (2014). **La Gestión de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico**. Editorial. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Caracas.
- Cejas y Grau (2008). **La Formación como Factor Estratégico en las Organizaciones**. Editorial. Tropikos. Caracas. Venezuela.
- Chávez, Beatriz. (2012) **La Gerencia Estratégica Innovadora de la Gestión en las Direcciones Gerenciales** Universidad de Carabobo.
- Contreras, Pablo.(2012), **Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en las áreas de administración y mantenimiento de la empresa BentonVincclerC.A., Maturín, estado Monagas**, Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas Departamento de Recursos Humanos Núcleo Monagas.
- Fred, David (2003) **Concepto de Administración Estratégica**, Novena Edición Editorial: Prentice-Hall. México.
- Gatica, María (2015), "**La Cultura Organizacional Como Factor Estratégico en la Gestión del Talento Humano en una Empresa del Sector Farmacéutico en el Estado Aragua** Maestría en Administración del Trabajo Y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.
- Hellriegel & John S. (1999) **La motivación Según las Teorías de las Expectativas**. 10ma Edición,
- Hernández, Roberto / Fernández, Carlos y Batipta, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2002). **Los Paradigmas de la Investigación**. Ediciones del Nacional. Caracas. Venezuela.
- Jean Paul Sallenave, **Gerencia y Planeación Estratégica**, editorial Norma. México
- Kotler Philip, (20012), **Estrategias y Planeación de las Organizaciones**. Editorial Mexicana. México.

Martínez, Manuel. (2010), **Modelo de Gerencia Participativa para el Capital Humano de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Dirección Administrativa Regional del Estado Yaracuy**. Magister en Gerencia, Universidad de San Felipe.

Maslow Abraham (2012) Teoría de la Motivación Humana

Mcclelland David, (2000) **Motivación: Perspectivas Teóricas**. Editorial Narcea. Madrid.

Méndez, Carlos (2008). **Metodología**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Mora, Carlos. (2011) **La realidad de la gerencia pública venezolana**. Artículo científico. Caracas – Venezuela.

Pacheco, Esteban (2009). **Gerencia Actual**. Disponible: <http://www.gerenciaactual.com/2009/1/3-tipos-de-estrategias-en-las-empresas>, Consulta: 2015, Agosto 25).

Pérez, Anaida. (2013), **Modelo funcional basado en estrategias gerenciales para mejorar el desempeño académico de los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo**; Maestría en Administración de empresas, Mención Gerencia Universidad de Carabobo.

Sabino, Carlos. (2007). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.

Sabino Carlos (2014). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Sierra, Bravo (1999). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. Editorial Paraninfo. Madrid. España.

Tamayo y Tamayo (2006). **Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Noriega Editores. Cuarta Edición. México.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del trabajo especial de grado que se titula: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL.**

Esta investigación se desarrollara para dar cumplimiento al trabajo de grado, exigido en el programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, a tal efecto se pretende tener como objetivo general: Analizar el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo.

Para alcanzar este propósito se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación. En este sentido, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información referida ajustada en el marco de las consideraciones establecidas en el objetivo propuesto.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos. En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

Autora: Rodríguez Luisana
Tutor: MSc. José Pineda

INSTRUCCIONES GENERALES

- 1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.

- 2.- El instrumento consta de 3 partes ajustada a los objetivos de la investigación: la primera sobre el diagnóstico de la gestión gerencial, la segunda la percepción sobre los consejos comunales y la tercera generar lineamientos estratégicos

- 3.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

CODIGO	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS
5	Totalmente de Acuerdo	TA
4	Parcialmente de Acuerdo	PA
3	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NAND
2	Parcialmente en Desacuerdo	PD
1	Totalmente en Desacuerdo	TD

- 4.- En caso de duda favor comunicarse a alguna de la siguiente dirección de correo electrónico: luisanarodriguez11@hotmail.com

PARTE I.

DIAGNOSTICAR LA CONCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL COMO FACTOR QUE CONSOLIDA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
1.	La gestión del talento humano, es un proceso que se diferencia del resto de las organizaciones por cuanto permite el logro efectivo de los objetivos propuestos en materia de talento humano.					
2.	La gestión del talento humano, es considerada una metodología que permite a la máxima autoridad manejar eficazmente un órgano, integrando el proceso en un todo.					
3.	La gestión del talento humano, lleva sus procesos a través de la planeación, organización, dirección y control.					
4.	Una eficiente gestión del talento humano, es conocida como el hecho de que sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades de los funcionarios permite desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen.					
5.	Una buena gestión del talento humano debe manifestarse a través de sus destrezas, coordinaciones, ideas, para garantizar el éxito del órgano de control fiscal.					
6.	Las máximas autoridades piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos de los órganos de control fiscal tomando en cuenta la gestión del talento humano para ellos.					
7.	La gestión del talento humano es un factor preponderante para el alcance de los objetivos planificados en un órgano de control fiscal					
8.	La gerencia de recursos humanos puede desarrollar la inversión y formación profesional de sus funcionarios en pro de la motivación, desempeño y liderazgo para lograr una efectiva gestión del talento humano dentro de las contralorías.					

PARTE II.

IDENTIFICAR LOS COMPONENTES QUE DETERMINAN LA IDONEIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL.		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
9.	El desempeño organizacional de los funcionarios permite medir la eficiencia y la eficacia de un órgano de control fiscal, lográndose alcanzar a través de la gestión del talento humano.					
10.	La administración implica lograr avanzar en las metas y propósitos de un órgano de control fiscal tomando en cuenta a los funcionarios y las condiciones que rigen en torno a sus procesos					
11.	El proceso administrativo que debe llevar a cabo la gestión del talento humano a través de la planificación es aquel que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propóngan los órganos de control fiscal.					
12.	El proceso de dirección que debe llevar a cabo la gestión del talento humano permite entrelazar y construir diversas estrategias que garanticen el logro de la misión de un órgano de control fiscal					
13.	Todo proceso administrativo llevado a cabo por la gestión del talento humano debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos de un órgano de control fiscal.					

14.	La gerencia de recursos humanos en un órgano de control fiscal es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logran la efectividad de la gestión.					
15.	Se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de los funcionarios de un órgano de control fiscal a través la formación profesional.					
16.	El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal persigue el logro de objetivos tangibles, mensurables y comprobables en las áreas claves de la contraloría municipal aun cuando se presente adversidades en el entorno					

PARTE III.

DETERMINAR EL GRADO DE COMPROMISO EN TÉRMINOS DE MOTIVACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
17.	La formación profesional en los funcionarios es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría.					
18.	Invertir en la formación de los funcionarios del órgano de control fiscal implica incrementar la motivación y el potencial de la contraloría mediante el perfeccionamiento profesional y humano.					
19.	El desarrollo de planes formativo en un órgano de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades.					
20.	Para invertir en planes formativos la máxima autoridad de un órgano de control fiscal debe ajustarse a los inventarios de necesidades que sirven para establecer los requerimientos en orden a la formación, teniendo en cuenta cada necesidad en materia de gestión del talento humano.					
21.	El órgano de control fiscal cuenta con planes formativos cónsonos al puesto de trabajo, al perfil profesional y al talento humano que presta su servicio.					
22.	El órgano de control fiscal desarrolla los programas de formación profesional con regularidad con el fin de garantizar el funcionamiento de las metodologías establecidas para el ejercicio del control de la gestión fiscal a través de una política de gestión de los recursos humanos acertado.					
23.	El rol que asume la gestión del talento humano en la contraloría de San Joaquín permite utilizar las circunstancias a favor de sus funcionarios motivándolos más aun en lograr una efectiva gestión de sus funciones.					
24.	El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal permite implementar nuevas estrategias a favor de la gestión del talento humano tomando en cuenta los objetivos propuestos y a su vez poder medir el grado de motivación existente dentro del órgano de control fiscal.					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **BRUNO VALERA** titular de la C.I. N° **7.575.154**, Especialista en **ESTADISTICA**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**, el cual fue realizado por la **Lcda. Luisana Rodríguez**, de Cédula de Identidad **Nro. V.-16.340.134**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Mgs. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACION

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL

Nombre y Apellido: **Bruno Valera**
Área de Especialización: **Estadística**
Fecha. **22-07-2019**

Aspectos vinculados con los Ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
1	√		√		√	
2	√		√		√	
3	√		√		√	
4	√		√		√	
5	√		√		√	
6	√		√		√	
7	√		√		√	
8	√		√		√	
9	√		√		√	
10	√		√		√	
11	√		√		√	
12	√		√		√	
13	√		√		√	
14	√		√		√	
15	√		√		√	
16	√		√		√	
17	√		√		√	

18	√		√		√	
19	√		√		√	
20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	

Atentamente,

Mgs. Bruno M. Valera H
C.I: 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **NILDA CHIRINOS** titular de la **C.I. N°3.572.754**, Especialista en **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**, el cual fue realizado por el **Lcda. Luisana Rodríguez.**, de Cédula de Identidad **Nro. V.- 16.340.134**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Nilda Chirinos
C.I: 3.572.754
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos
Correo electrónico: nildachirinos@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACION

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL
MUNICIPAL**

Nombre y Apellido: **NILDA CHIRINOS**

Área de Especialización: **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Fecha: **20-07-2019**

Aspectos vinculados con los ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	

18	√		√		√	
19	√		√		√	
20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	

Atentamente,

Nilda Chirinos
C.I: 3.572.754
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos
Correo electrónico: nildachirinos@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **LISA MINELLY SÁNCHEZ** titular de la **C.I. N° 13.132.394**, Especialista en **CONTROL FISCAL**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL**, el cual fue realizado por el **Lcda. Luisana Rodríguez.**, de Cédula de Identidad **Nro. V.- 16.340.134**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Lisa Minelly Sánchez
C.I: 13.132.394
Experto en Control Fiscal
Correo electrónico: lisam410@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS



INSTRUMENTO DE VALIDACION

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL

Nombre y Apellido: **LISA MINELLY SÁNCHEZ**

Área de Especialización: **CONTROL FISCAL**

Fecha: **15-07-2019**

Aspectos vinculados con los ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
1	√		√		√	
2	√		√		√	
3	√		√		√	
4	√		√		√	
5	√		√		√	
6	√		√		√	
7	√		√		√	
8	√		√		√	
9	√		√		√	
10	√		√		√	
11	√		√		√	
12	√		√		√	
13	√		√		√	
14	√		√		√	
15	√		√		√	
16	√		√		√	
17	√		√		√	

18	√		√		√	
19	√		√		√	
20	√		√		√	
21	√		√		√	
22	√		√		√	
23	√		√		√	
24	√		√		√	

Atentamente,

Lisa Minelly Sánchez
C.I: 13.132.394
Experto en Control Fiscal
Correo electrónico: lisam410@gmail.com

CUADRO N° 3: CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL
ITEMS																									
1	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	108
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	110
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	119
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
8	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
9	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107
10	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	111
11	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	106
12	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	105
13	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	108
14	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	108
15	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	109
16	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	110
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
19	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	102
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
21	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	106
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
23	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	108
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
26	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
28	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
TOTAL	142	142	140	142	144	146	139	142	143	143	144	140	144	141	140	139	145	141	141	144	141	139	145	139	3406
MEDIA	4,7333333	4,7333333	4,66667	4,73	4,8	4,87	4,63	4,73	4,77	4,77	4,8	4,67	4,8	4,7	4,67	4,63	4,83	4,7	4,7	4,8	4,7	4,63	4,83	4,63	113,5333333
D. EST.	0,4497764	0,4497764	0,47946	0,45	0,41	0,35	0,49	0,45	0,43	0,43	0,41	0,48	0,41	0,47	0,48	0,49	0,38	0,47	0,47	0,41	0,47	0,49	0,38	0,49	6,563920892
VARIANZA	0,2022989	0,2022989	0,22989	0,2	0,17	0,12	0,24	0,2	0,19	0,19	0,17	0,23	0,17	0,22	0,23	0,24	0,14	0,22	0,22	0,17	0,22	0,24	0,14	0,24	43,08505747
ALPHA =	0,9238	92,38%																							4,76781609

