

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.),  
Municipio Barinas, Estado Barinas año 2017.**

**AUTOR: Carlos Santana  
TUTOR: Wuilson González**

**Barinas, JUNIO de 2019**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado en Gerencia Pública**

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.),  
Municipio Barinas, Estado Barinas año 2017.**

Requisito parcial para optar al título de  
*Magister Scientiarum en Gerencia Pública*

**AUTOR:** Carlos Santana  
**TUTOR:** Wuilson González

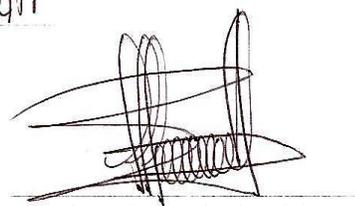
**Barinas, JUNIO 2019**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo WILSON GONZALEZ GIL, cédula de identidad N° V-9.990.829, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado **PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, estado Barinas año 2017, presentado por el ciudadano CARLOS RAUL SANTIANA GARRIDO, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los 20 días del mes de Marzo del año 2019.

Nombre y Apellido: Wilson Gonzalez Gil



Firma de Aprobación del tutor

Fecha de Entrega: 21-01-2019

## ÍNDICE GENERAL

	p.p.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
LISTADO DE TABLAS .....	viii
LISTADO DE GRAFICOS .....	x
LISTADO DE FIGURAS .....	xii
LISTADO DE CUADROS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación.....	8
Alcances de la Investigación.....	10
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	13
Sistema de Variables.....	57
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Modalidad de la Investigación.....	60
Metodología para la Fase Diagnostica .....	61
Población.....	61
Muestra.....	62
Técnica de Recolección de Datos.....	62
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	63
Técnica y Análisis de Datos.....	65
<b>IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>66</b>
Conclusiones.....	
Recomendaciones.....	

Metodología para la Fase del Estudio de la Factibilidad.....

**V PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA**

Metodología para la Fase de Elaboración de la Propuesta.....

Planificación del Proceso .....

**Objetivos de la propuesta**

Objetivo General.....

Objetivos Específicos.....

Propuesta .....

**VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....**

Conclusiones.....

Recomendaciones.....

Referencias Bibliográficas.....

Anexos.....

## LISTADO DE TABLAS

1	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), para el indicador: Misión y Visión	67
2	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.) , para el indicador: Metas y Objetivos	69
3	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación para el fortalecimiento en el Desarrollo Organizacional (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Gestión Gerencial Administrativa, para el indicador: Planificación y Supervisión	71
4	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Clima Organizacional, para el indicador: Necesidades de los Empleados.	72
5	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Clima Organizacional, para el indicador: Trabajo en Equipo	74
6	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Clima Organizacional, para el indicador: Condiciones de Trabajo	75
7	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Clima Organizacional, para el indicador: Recursos.	76
8	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Cultura Organizacional, para el indicador: Actitud de Cambio	77
9	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el	79

	(S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Cultura Organizacional, para el indicador: Aceptación y Compromiso	
10	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Comunicación Asertiva	80
11	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Comunicación Asertiva.	81
12	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Relaciones Interpersonales	83
13	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Confianza	84
14	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Rumores	85
15	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Compensación Salarial	87
16	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Reconocimiento	89
17	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Desarrollo Profesional	91
18	Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el para fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el	92

(S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Motivación, para el indicador:  
Desarrollo Profesional

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 19 | Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Evaluación     | 93 |
| 20 | Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.A.T.), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Identificación | 94 |

## LISTADO DE GRAFICOS

1	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 1 y 2 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	67
2	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 3 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	69
3	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los Ítems 4 y 5 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	71
4	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 6 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	72
5	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 7 y 8 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	74
6	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 9 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	76
7	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 10 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	77
8	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 11 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	78
9	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 12 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	79
10	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los Ítems 13 y 14 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del CNE, en el municipio Guanare del estado Portuguesa.	81
11	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 15 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas .	82

12	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 16 y 17 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	83
13	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 18 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	85
14	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 19 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	86
15	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 20 y 21 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	88
16	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 22 y 23 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	89
17	Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 24 y 25 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	91
18	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 26 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	92
19	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 27 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	93
20	Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 28 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T.), en el municipio Barinas estado Barinas.	94

## LISTADO DE FIGURAS

1	Proceso de Planeación Estratégica	20
2	Componentes y Resultados del Clima Organizacional	31
3	Proceso de cambio: Fuerzas Internas y Externas	36
4	Tipos de fuerzas externas e internas	37
5	Factores de Cambio	38
6	Resistencia al Cambio	41
7	Niveles de cultura en la organización	45

## LISTADO DE CUADROS

1	Identificación y Definición de la Variable	58
2	Operacionalización de la Variable	59
3	Escala de Confiabilidad	65
4	Propuesta	104



**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.),  
Municipio Barinas, Estado Barinas año 2017.**

**Autor:** Carlos Santana

**Tutor:** Wuilson González

Barinas, JUNIO 2019

**RESUMEN**

La Planeación Estratégica conjuntamente con el desarrollo organizacional permite a las empresas identificar la visión estratégica de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual que posibilita la identificación de sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira la presente investigación, es la propuesta de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo Organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), Municipio Barinas. Esta investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo. La investigación se dividió en tres fases: fase diagnóstica, fase de evaluación de la factibilidad y la fase de elaboración de la Propuesta. Para efectos del estudio la población estuvo conformada por 22 empleados adscritos a la unidad objeto de estudio. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y el instrumento seleccionado fue el cuestionario, el cual consta de 27 ítems. El instrumento fue validado por un grupo de expertos en el área. El análisis e interpretación de los datos se realizó haciendo uso de la estadística descriptiva. Este análisis permitió evidenciar: que las necesidades de los empleados planteadas mediante quejas y reclamos no les dan el tratamiento que merecen, por lo que siempre se observa personas molestas con la institución lo que conlleva a desmejorar su calidad de trabajo. Por consiguiente, para mantener un nivel de calidad del servicio es necesario que la organización mantenga un estricto control sobre los procesos internos de atención a quejas y reclamos, realizando seguimiento continuo de las políticas y del capital humano involucrado.

**Palabras Claves:** Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Eficacia Laboral.

## INTRODUCCION

Toda organización que se mantenga propensa a cambios permanentes en los procesos de mejoramientos continuos y en la consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, debe plantearse como una cuestión de primer orden, la revisión de lo que se denomina desarrollo organizacional, el cual se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Es así, como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en la conducción o liderazgo. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo)

y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

En virtud de lo antes citado, nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la propuesta de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), del municipio Barinas estado Barinas, la misma permitirá la reflexión de la alta gerencia de la organización a fin de lograr un equilibrio en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales. Partiendo de estas afirmaciones el investigador se propone fundamentar y sustentar su investigación de tipo proyecto factible para una propuesta que coadyuve a la conducción del éxito en la organización.

La presente investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

El Capítulo I: Establece la situación problemática, los objetivos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, contiene el marco teórico referencial, cuyo contenido está conformado por las bases teóricas, antecedentes de la investigación, bases legales y sistema de variables.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, detallándose aquí la modalidad de la investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo IV, presenta los resultados del diagnóstico en función de los objetivos del estudio y la fase metodológica de la factibilidad de la propuesta.

El Capítulo V, presenta la fase de la propuesta.

Finalmente en el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y las referencias bibliográficas.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

En el inicio del nuevo milenio, donde la globalización es una realidad, el ambiente competitivo en las organizaciones se debe plantear de manera diferente, esto ajustado a un nuevo enfoque que le permita obtener mayores espacios de producción. Según lo expresado por Ployhart, Schneider y Schmitt, (2013) en Estados Unidos como país de alta actividad empresarial específica de manera clara y con visión global que la:

La Alta Gerencia de muchas organizaciones se ha percatado que no es suficiente administrar la organización o empresa con una orientación hacia las ventas, o de dotar al personal de las herramientas de comercialización que necesita para poder competir por una participación en el mercado, sino que es necesario plantearse el hecho de buscar la implementación de nuevos enfoques o estrategias. (p.45)

De esta manera, la alta gerencia, es quien orienta la definición de la visión y la misión de la organización, establece los planes que han de seguir los mandos intermedios y el resto del personal para cumplir con los objetivos y metas establecidos. En este orden de ideas, en Europa, la situación por querer mantenerse en un campo empresarial, ha orientado la acción gerencial a la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservarlas, todo esto en función de la misión, visión, objetivos, medio ambiente y de los recursos disponibles., Chandler (2004), afirma:

...proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (p. 81)

De este modo, la planeación estratégica pretende producir cambios profundos en la organización que incluyen a la cultura interna. Estos cambios, se caracterizan por coadyuvar con el establecimiento de metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr estas metas al mismo tiempo que desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Por consiguiente, esta herramienta gerencial tiene un enfoque sistémico en el sentido que su implantación se organiza y se conduce con base en una realidad organizacional entendida. Fundamentalmente, coadyuva en el proceso de cambio y racionalización del desarrollo organizacional conducente a la eficiencia y eficacia institucional e íntegra de la visión empresarial a largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Dentro de este contexto, América Latina, resalta Martínez (2014) “se ha buscado proyectar un nuevo cambio dentro de las Instituciones, esto basado en la obtención de mayor rentabilidad, en las acciones que se llevan para lograr cumplir con las metas establecidas”. (p.34), es así que el desarrollo organizacional, forma parte de la gestión estratégica gerencial, constituyéndose en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia y eficacia, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

En este orden de ideas, Chiavenato (2006), define el desarrollo organizacional como: “el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz, colaborador de la administración de la cultura organizacional”. (p.265).

De este modo, En Venezuela, también se están dando cambios estructurales dentro de las instituciones u empresas, lo cual se busca fortalecer el desarrollo organizacional, Según lo expresado por Mondey y Noe ,(2014) esto no es otro que “el engranaje de las instituciones y la estrategia organizacional de avanzada, a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles creando procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que pudiere presentarse.(p.63). Finalmente, el desarrollo organizacional, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la guía mediante la cual la organización asimila los cambios y capitaliza oportunidades para llevarla hacia el crecimiento y la competitividad.

Por consiguiente, la importancia que se le da al recurso humano queda fundamentado por lo expresado por, Mondey y Noe ,(Ob .cit) a esta herramienta gerencial se deriva de que “el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa; su manejo es clave para el éxito organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama) ”., bajo estas perspectivas es necesario una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición.

Es así, como el desarrollo organizacional acota, Chiavenato (2006) “busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la misma”. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (eficiencia.), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la organización.

De allí pues, el mismo autor ante citado, especifica que esta estrategia gerencial busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituye en la base para la acción a planificar ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

En el caso que ocupa, el estado Barinas específicamente el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria, (S.A.M.A.T), es el ente administrativo ,liquidación, recaudación ,control, sanciones y resguardo de los impuestos de Hacienda Municipal , responsable de la transparencia de los procesos financieros de la Alcaldía del municipio Barinas ; garantiza a los barineses la eficiente organización de todos los impuestos tributarios de recaudación, fiscalización y auditoría de los mismos y en particular, la claridad, equidad y credibilidad de estos procesos y sus resultados para elevar y sostener el prestigio de la institución . Su misión está orientada a ejercer como órgano administrador la supervisión de todos los tributos en el ámbito municipal.

En la actualidad el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria, está constituido con una estructura administrativa de ocho ( 8 ) departamentos :1.- Superintendencia Tributaria,2.-Oficina de Informatica, 3.- Oficina de Especies Alcohólicas ,4.-Oficina de Atención Integral al Pueblo ,5.- Oficina de Asuntos Legales ,6.- Departamento de Auditoria y Fiscalización contando la misma con dos (2 ) coordinaciones :Auditoria y Fiscalización ,7.- Departamento de Recaudación y Liquidación ,lo cual está integrada por dos (2 ) coordinaciones :Recaudación y Liquidación y por ultimo ,8.-Departamento Administrativo .

Para el cumplimiento de sus objetivos, el (S.A.M.A.T), tiene unidades organizativas, las cuales funcionan como un apéndice del nivel municipal, identificados con la misión y visión institucional. El (S.A.M.A.T), está ubicado en el municipio Barinas es la unidad objeto de estudio considerada en la presente

investigación. En el seno de esta Organización labora personal profesional, técnico, secretarial y obrero que apoyan los procesos administrativos que se dan en cada uno de los departamentos de la estructura organizativa, para cumplir la misión y visión organizacional.

De igual modo, en entrevista informal realizada al gerente o coordinador del recurso humano del (S.A.M.A.T ) del municipio Barinas, en fecha 20/07/2016, se pudo conocer que no todos los departamentos cuentan con un recurso humano que se interesa por mantener relaciones armónicas favorables, para propiciar un clima laboral de respeto, solidaridad y ayuda mutua, lo cual genera inconformidad en las relaciones interpersonales, contando con un personal poco comprometido con su trabajo, se evidencia la existencia de poca comunicación asertiva, lo que conlleva a la desmotivación por cumplir las funciones que le compete a cada uno.

De igual manera, es notoria la falta de motivación por parte de los gerentes para con su personal, habilidad ésta que debe ser muy bien manejada por los mismos, puestos que ellos inciden en la insatisfacción laboral, a la apatía, a la ineficiencia y la falta de pertinencia con la organización. Es conveniente destacar, que sujetos con alta motivación centran su interés en la productividad, siendo capaces de ejecutar acciones que le permitan superar las limitaciones de su entorno.

La situación antes descrita, obedece a la cultura organizacional que se va instaurando en cada institución, que no ha sido abordada por cada uno de los gerentes de las organizaciones, posiblemente por no tener conocimientos gerenciales para mejorar el clima interno debido a que los cargos gerenciales son asignados libremente y obviando la formación profesional del personal.

Esto de alguna manera afecta el sano desarrollo gerencial en las diferentes instituciones, al predisponer negativamente al personal a su cargo, por lo que se exige, dada la responsabilidad, una capacitación adecuada y esmerada en la resolución de conflictos, así como en la aplicación de correctivos que se establezcan como necesarios. Todo ello genera un descontento que lógicamente incide en el clima organizacional, desarrollando ambientes de trabajo ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, generando en el

común de los casos conductas hostiles o apáticas ante lo que sucede en la organización afectando directamente la eficacia y calidad de gestión del servicio que ofrece. Los cambios anteriormente descritos evidencian comportamientos que reflejan la falta de adaptación del personal al medio laboral, lo que ha influido significativamente en el clima de trabajo de cada una de las dependencias que conforman la unidad objeto de estudio.

Asimismo, ha incidido negativamente en la motivación y comunicación organizacional creando problemas al personal directivo para el logro de los objetivos en base a la misión y visión institucional., así como realizar un trabajo más coordinado puntualizando pautas y normas a seguir, es decir, con la existencia de un clima organizacional en la cual la persona se sienta satisfecha, generará placer al ocuparse de manera eficiente y efectiva en los trabajos diarios, creando una comunicación más estrecha entre sus miembro, se entrelazaran vínculos efectivos – laborales, al mismo tiempo que logrará un trabajo más compartido y agradable, que debe ser el centro de todo gerente encargado de la institución.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de elaborar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la comunidad objeto en estudio a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de la organización, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los empleados administrativos desarrollar un trabajo en equipo eficiente y efectivo para lograr los objetivos de la organización. Desde la perspectiva anterior surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se lleva a la práctica el desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria del municipio Barinas?

¿Cuál será la factibilidad técnica, financiera y legal para la implementación de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)?

¿Es necesario diseñar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar cómo se lleva a la práctica el desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria del municipio Barinas.
- Determinar la factibilidad técnica, financiera y legal para la implementación de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)
- Diseñar plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)

### **Justificación**

Las organizaciones actuales deben ser conducidas bajo un nivel de gestión de alta efectividad, tener una disposición permanente para dar flexibilidad a los sistemas de producción, de igual manera poseer un alto sentido de responsabilidad y atención al usuario como fuente esencial de la imagen y prestigio que lleva al éxito a cualquier organización. De ahí que, el carácter estratégico de los planes no se trata solo de prever un camino sobre el que se ha de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino; por consiguiente, el objetivo de los planes estratégicos no es sólo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de los recursos humanos y materiales.

Es oportuno destacar, que los planes estratégicos constituye las acciones que realizan las organizaciones para lograr objetivos; por lo tanto, implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables

para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo, establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Si bien los administradores de cualquier empresa u organización han ideado estrategias, lo que amerita la formulación y coordinación de actividades contingentes para el logro de objetivos, es debido a esta posición que surge el proyecto de investigación, titulado "plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)

El cual tiene por finalidad entender los aspectos de la realidad presente para después proyectarla, diseñar escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho; en consecuencia, se pretende determinar los programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino de la consolidación de metas organizacionales de alta prioridad.

De igual manera, ofrece puntos importantes para las actividades que se desarrollan en que al servirse de los planes estratégicos las personas que lo conforman desarrollan a cabalidad las funciones que desempeñan, finalmente, este proceso de planeación le ayudará al personal del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT), a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, también a reconocer las oportunidades seguras, riesgosas y a elegir entre ellas.

El presente estudio se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación denominada Gestión Pública y Entorno Social del postgrado Gerencia Pública UNELLEZ, es por ello, que el estudio pretende llevar a cabo un plan estratégico para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT) Permitiendo así que esta Institución, mejoren sus acciones a través de un plan estratégico gerencial , lo cual dará mayor eficacia y eficiencia en las acciones emprendidas en pro de las mejoras de la visión de este centro .

Desde el punto vista social, se pretende alcanzar la equidad como un derecho esencial señalado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) que establece "Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de

participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo.

Por último, en lo académico, la presente investigación se demuestra desde el punto de vista del investigador, al ofrecerle de complemento a los conocimientos teóricos-prácticos impartidos en la maestría de Gerencia Pública, contribución que puede incluso satisfacer la inquietudes de otros académicos o bien, promoverles a investigar profundamente en el ámbito de análisis de procesos administrativos con el fin de aportar avances que permita alcanzar la eficacia y eficiencia en una organización, como se pretende en el centro Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT), permitiendo así la realimentación de conocimientos en el área de planificación estratégica.

### **Alcances de la Investigación**

Para el estudio del desarrollo organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, comunicación y motivación que se manifiestan en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos entre otros. El tema de la presente investigación se refiere a la propuesta de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Son indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Los antecedentes están representados por tesis de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organización empresarial.

Dentro de este marco, los escenarios del presente demandan de una gerencia que esté bien compenetrada con los requerimientos que se necesitan para ser altamente competitivos; desde luego, los planes estratégicos orientados hacia el desarrollo organizacional se convierte en una gran ventaja competitiva para toda empresa que lo ha inculcado y manejado adecuadamente. Sobre este particular, son varios los autores que se han interesado en estas investigaciones. En la revisión bibliográfica de los antecedentes relacionados con el tema del presente estudio están:

Montoro (2014), en su trabajo de grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia Publica de la Universidad Ezequiel Zamora en la propuesta dirigida a la Contraloría del estado Barinas “Plan Estratégico de Capacitación para fortalecer la Función Gerencial del Personal Directivo de la Contraloría del Estado Barinas”, el autor enfatizó la necesidad que los Gerentes realicen tareas que respondan a estrategias específicas para obtener una mayor productividad en la empresa. Igualmente, plantea la necesidad de dar respuesta a los cambios e innovaciones que se han generado en el ámbito de la administración pública, a través del proceso de modernización que busca fortalecer las instituciones del Estado con gerentes calificados. Dentro de la metodología empleada la investigación se

caracterizó por una investigación descriptiva combinada por un estudio de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, tomando como población a cuarenta(40) personas, por ser la el universo finito tomo como muestra a toda la población ,no realizando tratamiento muestral .

Las técnicas utilizadas para recaudar la información fue la encuesta, recogiendo la información en un cuestionario caracterizado por preguntas abiertas. El análisis de los resultados permitió derivar los resultados siguientes: Se evidencian fallas de los Directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales, no se cumplen los objetivos establecidos, la planificación de las actividades, en la comunicación, en la ausencia de liderazgo lo que afecta el desarrollo organizacional de la unidad objeto de estudio. Situación que, según la autora, afectan la buena marcha de la institución. Ello demuestra la importancia de no perder de vista la visión por medio de la puesta en práctica del cumplimiento de objetivos bien trazados a corto y mediano plazo, lo que representa la contundencia del líder como gerente.

Este trabajo de investigación, se relaciona con el estudio debido a que mide el clima organizacional, basándose en la teoría de la motivación para demostrar de qué manera puede afectar una desmotivación en el buen desempeño de los trabajadores en sus funciones del día a día dentro de la organización. De igual manera, hace referencia a ciertas dimensiones que son relevantes y a la vez percibidas por el recurso humano, las que permiten conocer de qué manera se puede ver afectado el clima organizacional o el ambiente de trabajo producto de acciones desmotivadoras.

Asimismo, Rivera (2015) en su estudio “Desarrollo Organizacional: Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad”, concluyó que las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre el desarrollo organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización. Este estudio resulta de gran interés para la investigación que se presenta, puesto que propone un análisis del desarrollo organizacional, con el fin de que los involucrados, puedan ampliar su desempeño y lograr avances

significativos en el proceso. Este planteamiento es el que enfoca la presente investigación.

Igualmente, Salcedo (2016) en su investigación titulada “Desarrollo Organizacional y Cultura de Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano”, recomienda el desarrollo de un programa de formación con todos los trabajadores que conforman el colectivo laboral, con la finalidad de que conozcan los valores y principios de la cultura organizacional de la empresa y los proyecten permanentemente hacia un desempeño laboral de excelencia. Por otra parte, se recomienda que este programa rechace en primer lugar, el impacto negativo de los factores desfavorables del desarrollo organizacional como son los antivalores, los cuales afectan a los trabajadores y en general al desarrollo de la calidad, por la cual se ha orientando la filosofía de gestión.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio en cuanto al marco teórico referencial básico, la cual se considerará como guía en la aplicación del instrumento para diagnosticar el desarrollo organizacional implementado hasta ahora por los directivos en la unidad objeto de estudio.

Venegas (2016) en su trabajo de ascenso titulado “Gerencia Venezolana: Desarrollo Organizacional en las Empresas Venezolanas”, recomienda lograr la identificación y el compromiso, como también la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica, implementando programas de participación del personal de trabajo que estimulen nuevas ideas que permitan llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio en cuanto al marco teórico. Igualmente se analiza el desarrollo organizacional con la finalidad de fomentar programas de sensibilización al colectivo empresarial para internalizar la cultura organizativa como ventaja competitiva en la gestión de la empresa.

## **Bases Teóricas**

Las bases teóricas Según Arias (2006), “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado (p.7). Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente. De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaran en la investigación

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si lo gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades, las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La presente investigación está sustentada sobre las siguientes bases teóricas:

### **Plan Estratégico**

El plan estratégico pretende producir cambios profundos en la organización que incluyen a la cultura interna. Estos cambios, se caracterizan por coadyuvar con el establecimiento de metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr estas metas al mismo tiempo que desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Por consiguiente, esta herramienta gerencial tiene un enfoque sistémico en el sentido que su implantación se organiza y se conduce con base en una realidad organizacional entendida.

Según, lo expresado por se refiere a los planes estratégicos como “Un todo en la organización pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales a largo plazo” (p. 416). Constituye un sistema gerencial, que busca concentrarse en aquellos

objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

De igual manera, Tomasini (1999), define a los planes estratégicos como:

Un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (p. 456).

Los planes estratégicos suponen un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación ya que ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido, que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos. Las características de los planes estratégicos están enmarcados de la forma siguiente: Ser un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales, que debe establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado, un proceso de planeación a largo plazo y se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

### **Desempeño Gerencial**

Dentro del sistema empresarial, se espera que los directivos se conviertan en gerentes, concibiéndose como uno de los actores principales de la organización productiva, promoviendo la participación de todos los involucrados en el proceso productivo. De este modo, toda organización requiere de la gerencia, la cual consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un procesos de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades.

Al respecto, Ruiz (2000) expresa: “El término gerencia se refiere a las

organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos". (p. 27). Por otra parte, Marsh (2001), considera la gerencia como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa.

Por otra parte, Ditcher (2003), señala que el término gerente es "un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes" (p. 63). Igualmente, el autor señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente se denomina gerente. En consecuencia, Ditcher (2003) afirma que "la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso" (p. 71). De este modo, se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas. En lo esencial, el proceso gerencial consta de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control, las cuales se desarrollan a continuación:

Dentro de este marco, la planificación es la más importante de las funciones de un gerente, planificar es determinar anticipadamente que es lo que se va a hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados; para Koontz (2004), "la planificación consiste en la selección de misiones y objetivos y acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones." (p. 45). Por consiguiente, lo primero que debe hacer el

gerente es seleccionar las metas, fijar objetivos y programar para alcanzarlas en forma sistemática, de manera tal que el proceso sea productivo, en este sentido Stoner (2001) opina que:

La planificación implica que los gerentes piensen a través de sus objetivos y acciones con anticipación, basados en métodos y planes, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. (p. 42)

De este modo, se infiere que la planificación es una herramienta por excelencia de la Gerencia en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Cabe considerar por otra parte, que la organización es la segunda etapa del proceso gerencial, esta consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Al respecto Robbins (2003), expresa: "la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones." (p.114). Por otra parte, organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para los logros de los objetivos establecidos en la planificación. De allí que el gerente debe seleccionar junto con los empleados las actividades, definir las actividades y sus responsabilidades, entre otras.

Igualmente, la Dirección, es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del gerente ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. En este sentido, Koontz (o.cit) adopta el término

"dirección" como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinado." (p.126). Por consiguiente la parte esencial y central de la organización, a la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección. En este orden el gerente debe dirigir de un modo muy apropiado. Finalmente, el control en la gerencia básicamente está determinado por el proceso de evaluación, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación, al respecto Ruiz, (o.cit) señala: "la evaluación permite controlar las capacidades de los participantes en cada uno de los momentos del desarrollo de la estrategia." (p. 85).

De allí que, la evaluación permite determinar el desenvolvimiento de los empleados en el proceso productivo, comparando los resultados con las expectativas señaladas en la planificación. Es por eso que la función de controlar requiere el establecimiento de un sistema de comprobación de las actividades, operaciones, logro de objetivos y procedimientos claves de manera tal que los errores o desviaciones se vean inmediatamente y se puedan corregir.

### **Características del Gerente**

Según Senlle (2004), no siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales. Surgen así los estilos gerenciales. De lo anterior se infiere que la administración de las organizaciones, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, dependen de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Es así, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo. Estos estilos, Guédez (2005), los sintetiza en cuatro: autocrático, burocrático, desidioso y un último estratégico. El estilo gerencial autocrático según el autor citado, se enmarca

en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

El segundo estilo coincide con el gerente burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores. El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

Por último, se encuentra el estilo estratégico, el cual puede ser adoptado por el gerente. Este estilo convierte la gerencia en una acción transformadora, meritocrática, transaccional y creativa. Transformadora, por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se formen y asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

### **Estrategias Gerenciales**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

En este orden de ideas, Steinner (2006), señala que la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 43). Se infiere al respecto que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación del servicio. Planificando se obtiene lo siguiente:

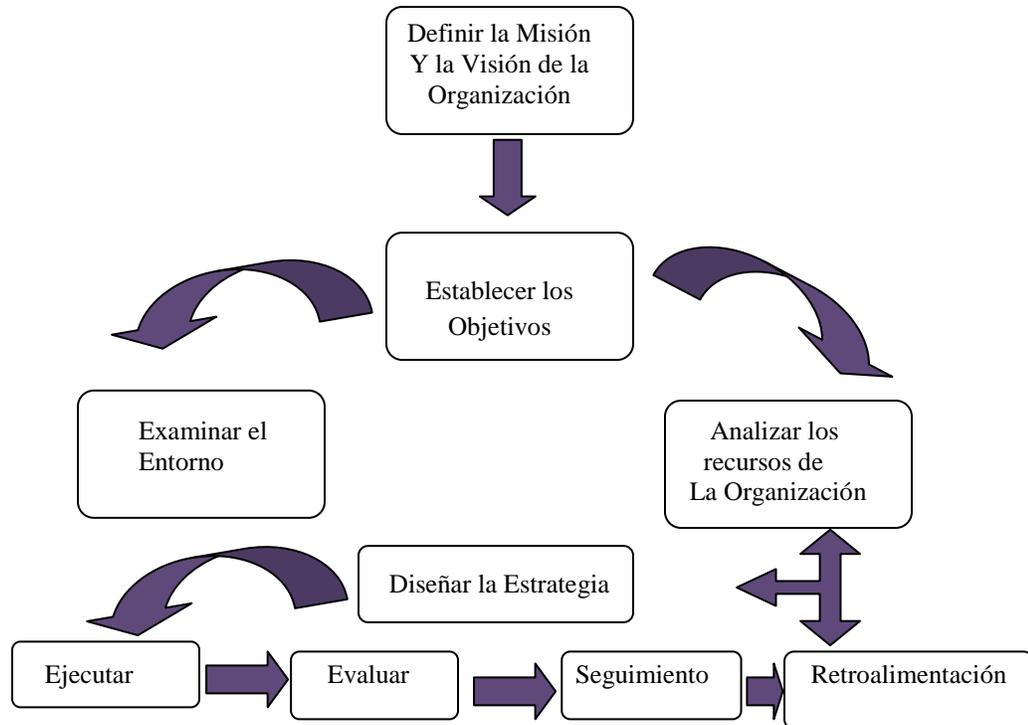
- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La definición de planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. Por su parte, Sallenave (2004), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p.65)

Se infiere de la cita anterior que para tener hoy éxito empresarial se necesita crear ventajas claras para los clientes, tales como: Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán a mediano plazo. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debiendo fijar los valores de la empresa, los objetivos y la visión de futuro. En este sentido, Sallenave (o.cit) plantea que en el proceso de planificación estratégica se debe seguir el siguiente esquema:

**Figura 1. Proceso de la Planeación Estratégica**



**Fuente:** Sallenave (2004, p.68)

Este autor, reconocido por sus aportes a esta herramienta presenta los siguientes elementos básicos para trabajar la gerencia estratégica:

*Definir Misión y Visión:* En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente o usuario que la firma se propone satisfacer.

Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Otro aspecto a definir es el de la Visión, que no es más que una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

*Establecer los Objetivos:* Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendiente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo.

*Examinar el Entorno:* Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Por consiguiente, una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio de la matriz **FODA**. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en

el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En este orden de ideas, David (2000), señala que en la etapa comparativa del marco analítico, se incluyen formulas estratégicas como la matriz DOFA, la cual permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución. Señala el autor, que la matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

Otro aspecto importante que fortalece a la alta gerencia es la gestión. Según Pacheco y Otros (2005. p.123) el termino de gestión es de origen europeo y en el diccionario El Pequeño Larousse, (2006), se define el término como la “acción de gestionar”, es decir, hacer diligencias para la consecución de algo o la tramitación de un asunto. Para algunos autores citados por Pacheco y otros (2005) como Paúl de Bruyne, señala desde la perspectiva administrativa que la gestión es la “utilización, el

empleo, la consecución y la combinación de recursos” y a su vez afirma que gestión es igual a “management”.

De igual manera, Blanco (2005), apunta que gestión es “la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos” (p. 65). En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son herramientas gerenciales que implican un adecuado y armónico cumplimiento de las funciones administrativas de Planificación, Organización, Dirección y Control, sin las cuales ninguna gestión podría llevarse a cabo, debiendo ser relacionadas con efectividad para alcanzar con éxito el fin que se persigue en la toma de decisiones oportunas y acertadas, a su vez se podrán implementar los correctivos que fueran necesarios en las desviaciones o áreas críticas detectadas. Finalmente, Pacheco y otros (2005) definen el término de Gestión como:

La capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en un mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existente, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales y garantizando una estabilidad dinámica (p.129)

Se infiere de la definición anterior que la gestión administrativa es el conjunto de acciones que se ejecutan en la organización, enmarcadas en los principios administrativos, conducentes al logro de los objetivos institucionales y que responden de manera particular a un estilo personal.

Por último, es conveniente acotar que en el ámbito empresarial y en cualquier proceso administrativo y de servicios, el lenguaje, los gestos y la apariencia física son canales de comunicación que deben utilizarse correctamente. La comunicación con el entorno ha de ser asertiva y empática lo que conlleva ha fomentar vínculos con los empleados que lleve a percibir profesionalidad, respeto y comprensión acerca de sus

necesidades. Cuando las personas se comunican con alguien no solamente emite un mensaje, también recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. En este sentido, Ribeiro (2007) define la comunicación asertiva como:

Un estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta. (p.19)

Igualmente señala el autor que hay dos grupos de comunicación, estas son: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. La comunicación verbal es la que se expresa mediante el uso de la voz: Saludar al empleado o cliente con calidez hará que éstos se sientan bienvenidos. De esta forma, la escucha activa, empatía, resumir, informar y preguntar son las principales habilidades de la comunicación entre pares para el fortalecimiento del desarrollo organizacional.

### **Desarrollo organizacional**

El concepto de desarrollo organizacional aparece en el mundo académico y profesional hacia finales de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento.

En este sentido, el interés por el Desarrollo Organizacional se ha intensificado desde su aparición hasta ahora. En consecuencia, se ha observado, en este breve lapso una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones han puesto de relieve los elementos básicos del Desarrollo Organizacional. Tal ha sido el caso del

movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento. Dentro de este marco, se presentan a continuación las definiciones de algunos autores:

Gómez (2008) define el Desarrollo Organizacional como “una serie de conceptos de índole diversa, relacionadas entre sí y se tiene como objetivo común buscar el desarrollo y consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran” (p.184). Igualmente, el autor señala que el desarrollo organizacional se puede considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.

Dentro de este marco, Arias (2007), plantea que el desarrollo organizacional es una corriente filosófica iniciada en los años 60 que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; es decir, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, lleva al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando está frente al peligro, de que éstas sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto.

Para Dunnette (2006) el desarrollo organizacional es el estudio de la organización, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización, estudia las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleos y las demandas de la organización sobre ellos. Por otra parte, Robbins (2003) menciona que el Desarrollo Organizacional puede ser definido como un “enfoque del cambio” cambio orientado a los sistemas” y como una serie de actividades destinadas a dirigir el cambio, señala que las intervenciones del desarrollo organizacional suelen realizarse a partir de valores humanísticos democráticos.

Otro punto de vista, es el de Estrada (2009), quien afirma que el Desarrollo Organizacional es un enfoque de sistemas en el estudio de la organización, puesto que encaja y acepta el concepto de la empresa como un sistema total, cambiante

dinámico, de partes interdependientes que se relacionan entre sí en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los subsistemas afecta al todo y a su misma relación como también al macrosistema.

Dentro de éste marco general, se tiene la noción de una organización como un sistema de unidades diferenciadas que requieren integración, y el concepto del colaborador individual como un sistema complejo en sí mismo para resolver problemas en la organización y llevarla al desarrollo. Por consiguiente, el desarrollo organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles grupal, intergrupal y de toda la organización, para la efectiva realización de un cambio planeado. Persigue además, el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

En este orden de ideas, se infiere que el desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, así como del comportamiento de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. Esta herramienta gerencial también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración.

Al respecto, Estrada (2009), señala que entre los objetivos del desarrollo organizacional están: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos. Por consiguiente, estos objetivos están dirigidos a obtener una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Por otra parte, una de sus características más importante es difundir la participación y el interés, es decir, incluir en estas actividades a tantas personas como sea posible. Posteriormente, se desarrolla

un plan o una estrategia general, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. Es importante destacar que el desarrollo organizacional mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

Es importante acotar que el diseño del trabajo es una forma de mejorar la eficiencia de la organización, pero esto no significa que sea el único medio, hay ocasiones en que los problemas a los que se enfrenta la organización requieren de decisiones que van más allá de considerar el trabajo como la unidad de cambio. El tema de desarrollo de la organización a la que a menudo se le refiere simplemente como Desarrollo Organizacional, se preocupa por los diferentes modos en que las organizaciones pueden crecer, cambiar y evolucionar para funcionar con mayor eficiencia.

Cabe considerar por otra parte, que varias organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio en la tecnología y en la información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. No obstante, Estrada (2009), argumenta que el desarrollo de la organización está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia en todos los niveles. Esos problemas pueden incluir falta de cooperación, descentralización excesiva y una comunicación deficiente. En este sentido las organizaciones se enfrentan a múltiples amenazas, tales como: la efectividad, la eficiencia, la rentabilidad; los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; y sobre todo al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

### **Clima Organizacional**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa

e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de éstos en las organizaciones. Según Hall (2005) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (2002) manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Dessler (2003) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Dessler, (2003) este investigador define el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, (2003) definieron el clima como "... la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182). El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente

sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 2003) para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.182).

Water (citado por Dessler, 2003) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpin, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “...las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p.183).

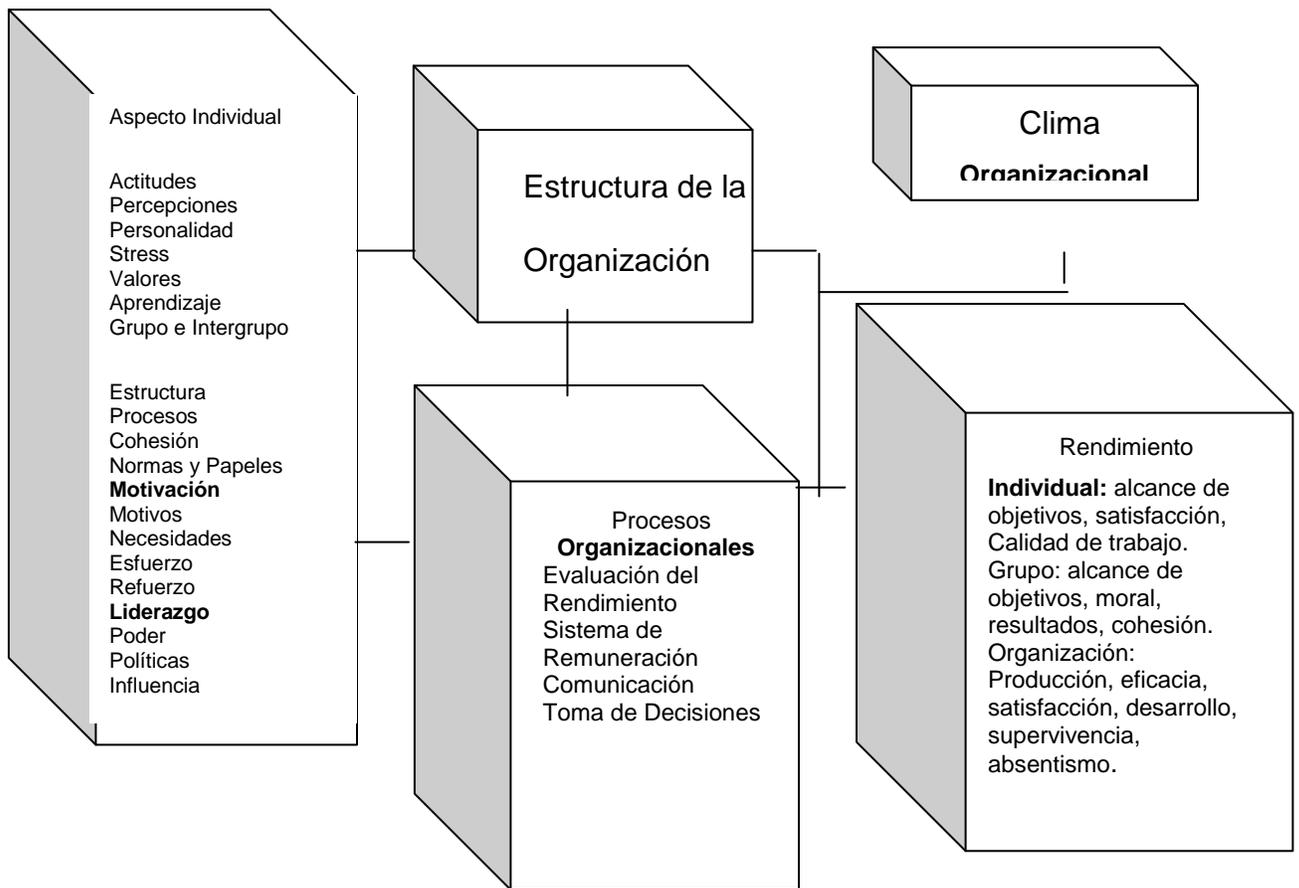
Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. En consecuencia, un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el clima organizacional forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida y con muchas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

En este orden de ideas, Brunet (2006) señala que el clima organizacional está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados tales como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la

organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo laboral. (Ver Figura 2).

**Figura 2.- Componentes y Resultados del Clima Organizacional.**



Fuente: Brunet (2006, p.109)

Dentro de este marco, la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

En consecuencia, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Por consiguiente, si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Evidentemente, un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se tienen las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las consecuencias negativas, se señalan las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Según Stephen (2002) en una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como éste se vea afectada o beneficiada. Entre estas están:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

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

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que son partes de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben las metas que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de pertenecer a la compañía y ser miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En este sentido, la elaboración del Clima Organizacional es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su

recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal, tal como se ha señalado anteriormente éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

### **Cambio Organizacional**

Los cambios ocurridos en las organizaciones a nivel mundial, exigen una nueva postura por parte de éstas. Las empresas no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la organización. De este modo, ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización y la orienten con éxito para lograr los objetivos propuestos.

Al respecto, Shapiro (2004) señala que un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo, puesto que el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos entre otros. Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además para ello se debe estar completamente seguros que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que se debe tratar como tal y no como algo transitorio.

Por último, se debe considerar que para aceptar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, con capacidad de discernir, puesto que sin ella los aspectos humanos, el proceso de

aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos pueden tener una gran probabilidad de fracaso. Al respecto Andersen (2003), define el cambio organizacional como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (p. 89). Esta definición infiere que se debe considerar el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Para Andersen (2003) los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

**Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; son ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, el cambio de estrategias metodológicas y los cambios de directivas.

**Externas:** son aquellas que provienen de fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno; son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. A continuación se ilustra la interacción de las fuerzas internas y externas.

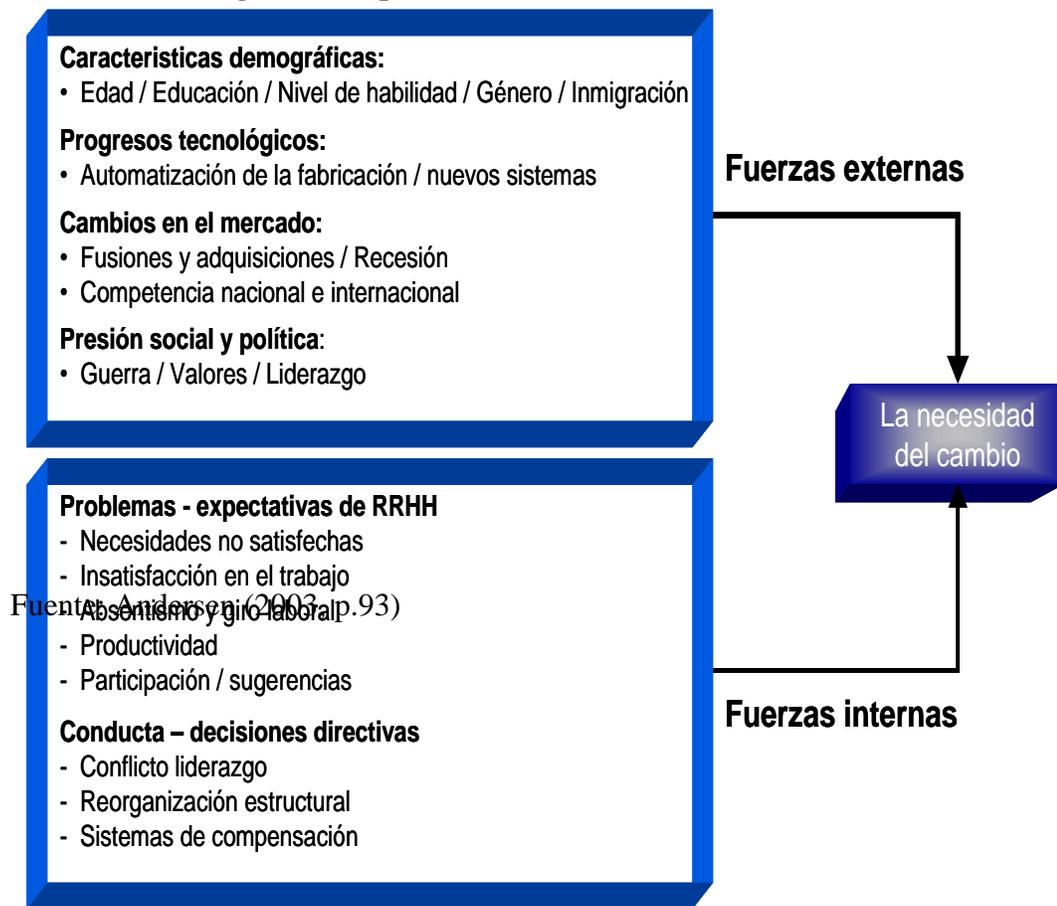
**Figura 3.- Proceso de cambio: Fuerzas Internas y Externas**



**Fuente:** Andersen (2003, p.90)

Es importante destacar que los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro con más provecho financiero, en este proceso de transformación desde un principio, las fuerzas deben quebrar el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (Resistencia al Cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas. A continuación se ilustran los tipos de fuerzas internas y externas que afectan el proceso de cambio organizacional.

**Figura 4.- Tipos de fuerzas externas e internas**

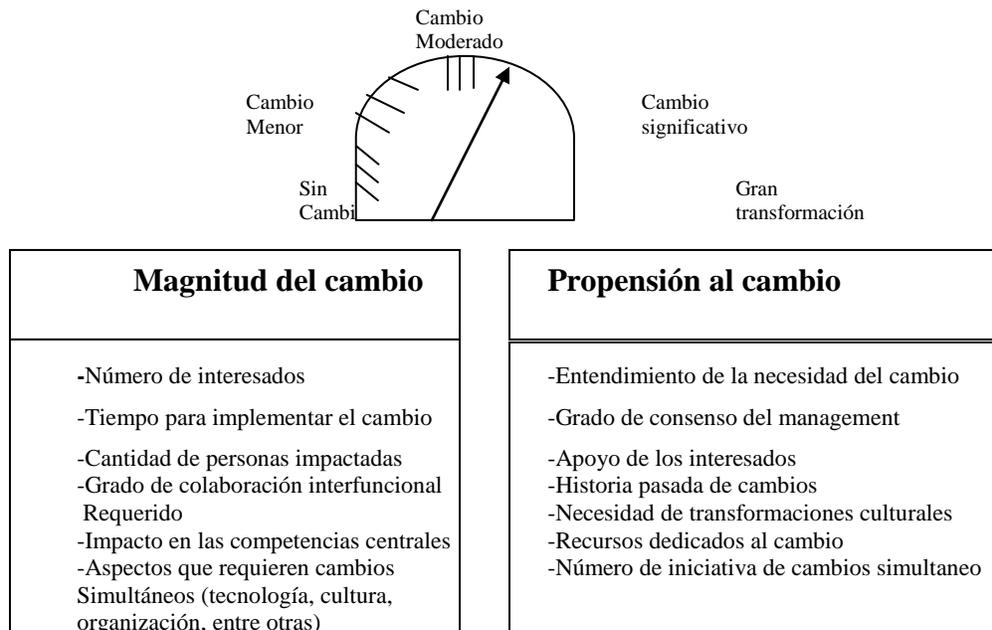


En el grafico anterior se evidencia lo planteado por, Andersen (o.cit) en relación a la influencia de las fuerzas internas y externas como elementos determinantes en el proceso de cambio, por lo que recomienda el manejo integral del

aspectos técnico y humanos, puesto que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. De este modo, está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares.

Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única. En consecuencia, si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, la organización puede posicionarse en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar. En la figura siguiente se observa algunos de los factores que se deben tener en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.

**Figura 5.- Factores de cambio**



**Fuente:** Andersen (2003, p.98)

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio

y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso. En este sentido, Lewin (2002) señala que el proceso de cambio organizacional no es muy fácil porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. En este sentido, Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar: implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización para poder fácilmente verla y aceptarla.

2. El cambio implica un agente de cambio que liderará a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el transcurso de este proceso, el agente de cambio alimentará los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

3. Recongelar: significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Desde la perspectiva más general, el cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que se quiere salir y una situación objetivo que se juzga como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. Al respecto, Lewin (2006) señala que la transición es:

“una especie de situación intermedia donde se notan las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no se han abandonado completamente las desventajas originales ni se han obtenido aún los beneficios que se esperan. Puede decirse que es el momento en que el cambio es más frágil (p.45)

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo. De esta manera, medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta difícil. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones. Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

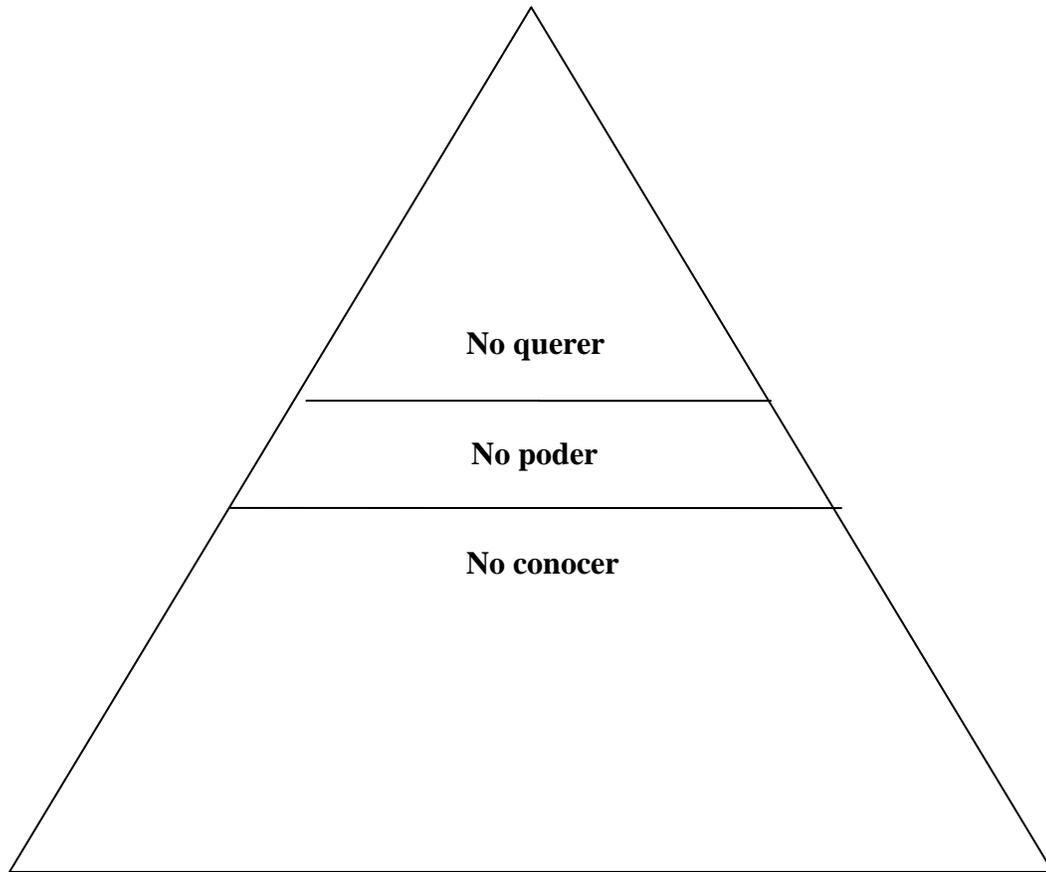
Obviamente, hay formas de reducir estos riesgos, situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en la gerencia de la empresa. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

### **Resistencia al cambio**

Ponce (2002) señala que cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones en la organización, se da la resistencia al cambio, la cual es una

reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural que surge por las siguientes causas:

**Figura 6.- Resistencia al cambio**



**Fuente:** Ponce (2002, p.115)

En primer lugar, en la base de la pirámide, se evidencia que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por:

- **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste a cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;

- **La visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar. En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; puesto que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo.** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En

algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.

- La incertidumbre.** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

- La pérdida de identidad.** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.

- La necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas rutinas y el de inicio de las nuevas tareas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

### **Cultura Organizacional**

Según Iriarte (2004), la palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). Por consiguiente, la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. El término de cultura fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Valle (2001) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

García y Dolan (2001) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa." (p.33).

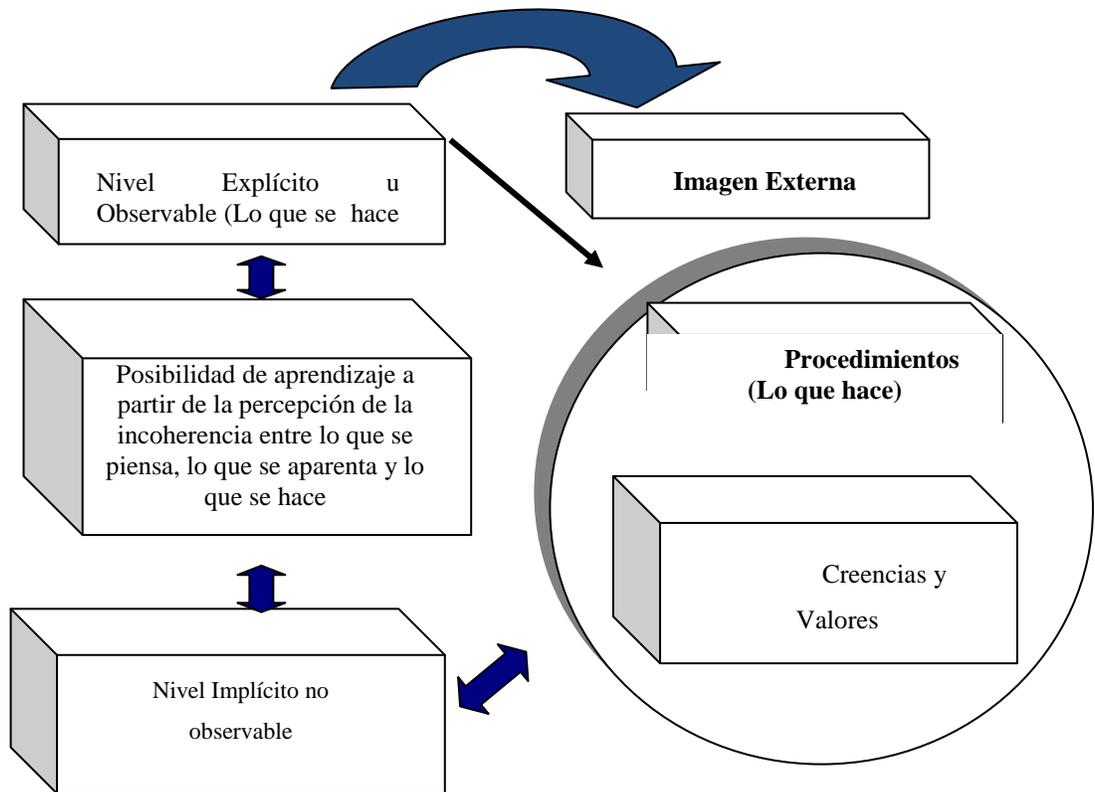
Chiavenato (2004) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464). De las definiciones anteriores se infiere que la cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aún cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología.

En este sentido, toda Organización que se mantenga proclive a cambios permanentes, en los procesos de mejoramientos continuos y en la consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, debe plantearse como una cuestión de primer orden, la revisión de lo que se llama la "cultura organizacional". Esta es en esencia la dimensión espiritual y conductual, que rige al agrupamiento humano en la empresa, donde coexisten sus miembros en una interrelación compleja. Hoy en día, las empresas de producción y servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, de alguna manera contemplados en su misión institucional. Lo que explícitamente se busca es incorporar un espíritu de cuerpo, que contribuya a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos y

normas. De este modo, la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Según Shein (2004) establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma. (Ver Gráfico 1)

**Figura 7.- Niveles de cultura en la organización**



**Fuente:** Modelo de Shein, (2004, p.132)

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein (2004) da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el

contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

El modelo presentado por Shein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización. El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

En este orden de ideas, Phegan (2001) plantea que "en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa. Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima y cambios organizacionales, puntos centrales de este estudio.

Igualmente, Chiavenato (2004) define la cultura organizacional como: "Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (p. 466). Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

En consecuencia, resulta determinante conocer y analizar la cultura en la organización pues esto permite rechazar las subculturas impregnadas de antivalores, por cuanto esto se constituye como una especie de discurso invisible que invade a toda la organización, mediatizando tanto a las personas, como a sus espacios de

actuación, e impidiéndoles la comprensión del funcionamiento de la organización. Es importante destacar que el hecho que los antivalores sólo se refieren a una posición contradictoria de lo que se define como valor, pues resultan de una reflexión simplista de la realidad subjetiva, que se encuentra generalmente en el inconsciente del individuo. En los estudios psicosociales, se demuestra que los antivalores provienen de una imagen exageradamente simplificada de los rasgos negativos que se incorporan dentro de una cultura.

Una subcultura se asume como un conjunto de antivalores que adquieren cierta corporalidad, para oponerse a la cultura central y generar desequilibrio sistémico, por un lado, en el subsistema actitudinal, que según Guédez (2006), abarca los comportamientos, sentimientos, relaciones, participación, entre otros. Y, por otro lado, en el subsistema filosófico que se refiere a la misión, visión y valores de la organización.

### **Comunicación**

La comunicación como un proceso ha sido estudiada por muchos investigadores quienes han determinado que el origen de la misma es latino, deriva del adjetivo *communin*, que significa algo que es poseído solidariamente por varias personas. Para Fermoso (2005), el significado de la palabra comunicación es considerado como el medio de participación conjunta de dos o más hombres en contenidos desarrolladores de la personalidad, de cada uno de los intervinientes en la acción común.

Tal como lo señala Robbins (2003), la comunicación “Es la transmisión de significado de una persona a otra, ha de incluir transferencia y comprensión de las ideas” (p.34). De allí, que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, asociados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos. Esta manera de relacionarse con otras personas, se hace a través de datos, ideas, pensamientos y valores. De acuerdo a las definiciones anteriores, la comunicación es la relación entre dos o más personas, la participación mutua, el encuentro, referente al ser, el transmitir mensajes, sentimientos y pensamientos, la similitud con el aprendizaje y uno de los rasgos que hace posible el proceso

administrativo.

Cabe destacar que, las organizaciones no pueden existir sin una comunicación efectiva, puesto que es necesario saber lo que se está haciendo en las diferentes unidades organizativas afectando en alto grado el clima organizacional. Cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción, los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. Para Ribeiro (2005), la comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización, ellas son:

- a) Comunicación como control: con ella se establecen mandatos que deben ser aceptadas por los miembros.
- (b) Comunicación como motivación: se busca con ella, mejorar el desempeño de un personal, mediante la realimentación, hacer que él avance en sus tareas y reforzar su conducta. La comunicación que tiene lugar con este mecanismo permite elevar sentimientos de satisfacción y disminuir los de frustración.
- (c) Comunicación como expresión emocional: con ella se permite la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.
- (d) Comunicación como información; con ella se transmite los datos o mensajes. (p.54).

Para este autor, cada una de estas funciones tiene relevancia en la interacción comunicativa, con el fin de estimular el desempeño y el buen rendimiento del grupo, cuyo fin último es persuadir, influir y motivar para cambiar conductas, a través de la expresión de ideas, sugerencias y puntos de vista. Esto no es más que comunicarse eficazmente, es hacer que los demás crean en lo que se comunica y que el mensaje fluya sin dificultad, una vez que las palabras, el tono de voz y los gestos estén afinados en una sola vibración.

Es importante acotar, que en la interacción cotidiana de los individuos se presentan diversas expresiones enfocadas directamente a los estilos en los diferentes ámbitos de la vida; por ejemplo, el estilo de vivir, de la ropa utilizada, la música que se escuche; y como parte de un estilo se encuentra el referente a la comunicación, es

decir, el modo utilizado para relacionarse con el otro, una forma o manera muy particular para comunicarse y para tener intervención directa.

Al respecto, Krafchenko (2001), señala que “La actitud va implícita con toda expresión verbal y no verbal, ésta tendrá un determinado efecto sobre el medio ambiente, con lo cual se mostrará una cierta postura ante la vida, debido a sus diversas modalidades” (p. 35), a continuación se presentan, primero un esquema y posteriormente una breve explicación de las diferentes actitudes con sus correspondientes estilos, a fin de ubicar por cuáles de estos existe más inclinación y si hay conciencia de lo que implica:

***Estilo pragmático:*** En este estilo se tiene en cuenta el conocimiento de las estructuras lingüísticas, la adecuación de su uso a las exigencias del contexto, la estructuración coherente del discurso y el empleo de estrategias efectivas para iniciar, desarrollar y finalizar la comunicación. Además de ello, que comprende lo gramatical, actitudes, valores y motivaciones referentes a la lengua, a sus rasgos y usos.

***Estilo sintetista:*** se refiere a la comunicación en cualquier área del arte: musical, teatro, cine entre otros.

***Estilo analítico:*** Está referido al análisis que trasmite un sujeto acerca de algo, por ejemplo: docente, político, religioso.

***Estilo idealista:*** Unidades léxicas de base que están asociadas a un gran número de informaciones gramaticales, pragmáticas y enciclopédicas. Las condiciones idealistas activan solamente algunas informaciones y la selección de información puede llevarlas a adquirir un determinado valor pragmático que se asocia a rasgos de significación.

***Estilo de colaborar:*** Dentro de este rubro el sujeto muestra la posición de contribuir, de cooperar, de ayudar, a la hora en que se da la comunicación; es una actitud en la que no aparece el compromiso, simplemente pide y da la información. Como parte de esta actitud se encuentran dos estilos de comunicación, que se mencionan a continuación:

***Estilo de informar:*** Es donde únicamente el sujeto da noticia de algo, cuando se

comparten las ideas y propósitos para estimular a otros a expresarse, a fin de conocer sus intenciones y reacciones. La intención es la captación y no la aceptación de las ideas.

***Estilo de solicitar:*** Básicamente la pretensión del sujeto es buscar alguna información con diligencia y cuidado. Les pregunta, reformula sus ideas para saber si lo han entendido y para animarlos a continuar, prestándoles mucha atención, busca inducir a otras personas a que expresen sus opiniones, con la intención de escucharlos comprensivamente.

***Estilo de imponer:*** Cuando hay comunicación por medio de esta actitud, el sujeto pretende poner una carga a las cosas que dice a los demás, de tratar que se haga lo propuesto. Puede existir cierta persuasión al mostrarse desde esta postura, de la cual a su vez surgen dos estilos de comunicación, los cuales se enuncian enseguida:

***Estilo de convencer:*** Se utiliza cuando el sujeto intenta persuadir con razones o pruebas eficaces, por medio de las ventajas que tiene el realizar los propósitos. Se escucha para detectar qué tan bien han entendido y aceptado las ideas.

***Estilo de forzar:*** Tal empleo de estilo se utiliza para, “salirse con la suya”, el sujeto recurre, si puede, al ejercicio de la autoridad del puesto, al conocimiento de la ciencia, a la experiencia, al prestigio, a las influencias e incluso puede, de manera implícita o explícita, amenazar con ciertas consecuencias desagradables si no se hace lo que él quiere o pensar como dice él.

***Estilo de asimilar:*** Esta actitud se encuentra cuando el sujeto adquiere y se apropia de la información y las conductas recibidas. Se trata de una actitud receptiva en la que se lleva a cabo una organización de la información para tomar una postura determinada. De aquí surgen dos estilos, que son los siguientes:

***Estilo de transigir:*** Al emplear este estilo, una parte del sujeto disiente con lo que no cree justo, razonable o verdadero, a fin de llegar a un ajuste o concordia, prevé que no todas sus ideas pueden ser aceptadas.

***Estilo de someterse:*** Cuando el sujeto no supera ciertos desacuerdos, sigue comprometido con la tarea, dispuesto a hacer lo que se le pide. Renuncia a imponer sus criterios y sencillamente conviene en aceptar otros métodos y puntos de vista; lo

que le interesa es ser útil, servicial y lo emplea cuando subordina su juicio.

***Estilo de abdicar:*** El sujeto, con este tipo de actitud, básicamente representa la conducta del abandono de los puntos de vista que defiende o no expone en absoluto lo que quiere expresar; se trata de una actitud hasta cierto punto observadora, asimismo de este rubro se desprenden dos estilos de comunicación, los cuales son:

***Estilo de retirarse:*** El sujeto suspende su participación, pues no tiene interés en lo que se haga. Muestra desinterés con el silencio o dice, por ejemplo: “Ya dije todo lo que puedo decir”, “Eso no es de mi incumbencia”.

***Estilo de desahogarse:*** En este estilo, el sujeto también suspende su participación, pero ahora es una retirada ruidosa. Expresa su frustración e ira para dejar escapar sus tensiones.

Al respecto, Ribeiro (2007), plantea: “El estado mental es decisivo en el proceso de comunicación” (p. 97). Influir en los demás es una ciencia y un arte, que depende principalmente el saber trabajar los estados mentales. En este sentido, las habilidades en comunicación eficaz pueden desarrollarse, pero los sentidos tienen que estar abiertos al aprendizaje. La clave es determinar qué es lo más importante para la otra persona, se debe hacer una exhaustiva indagación de su gusto y esto se convertirá en la palabra mágica capaz de generar el estado mental que esa persona desea. En consecuencia, la comunicación eficaz adquiere un significado para la construcción del conocimiento, bajo los aspectos de creación de una atmósfera sana, que estimule el respeto, la confianza, la motivación y la aceptación recíproca, el logro de las metas, la superación de los estándares de rendimiento y por ende de la productividad.

### **Motivación Organizacional**

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización. Al respecto, Guillén (2003), define la motivación como: “un estado de estimación interna que resulta de una necesidad y que,

generalmente, inicia guía y mantiene un comportamiento o conducta orientada al logro o bloqueo de una meta u objetivo a alcanzar” (p. 63).

En este sentido, para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana puesto que el comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. De esta forma, mediante el manejo de la motivación, el gerente puede operar estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen el resto de variables de la producción. Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrara que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Al respecto, Maslow (citado por González, 2008), construyó una jerarquización de las necesidades donde las más básicas son las más fuertes y para pasar a las siguientes hay que satisfacer medianamente las precedentes. Este autor define el termino necesidad como “un estado deficitario; motivación: deseo consciente de algo” (p.188), se infiere entonces que los motivos pueden llegar a ser más que las necesidades, como una expresión distorsionada de éstas. Cuando las necesidades están distorsionadas, las personas pueden comportarse en forma opuesta a su naturaleza.

No obstante, en los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por

su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias. Para Maslow, las necesidades orientadas socialmente y las emociones son innatas en el ser humano pero éstas tienen que ser apoyadas por la sociedad y la educación, donde generalmente son reprimidas. Según el estudioso del tema, las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco:

**Necesidades fisiológicas:** Hambre, sed, sueño, sexo, supresión del dolor. Cuando se priva de alguna de ellas no hay posibilidad que surjan las otras, porque toda la energía va a estar focalizada hacia éstas. Las personas autoactualizadas pueden prescindir de éstas, en pos de un ideal.

**Necesidades de seguridad:** Se relacionan con conservar el status quo, el orden y el equilibrio, estabilidad, protección, dependencia. Para Maslow, la mayoría de las personas están a este nivel, porque hay una tendencia a sobrevalorar la seguridad (ahorros, seguros de vida, trabajo en exceso).

**Necesidades de amor y pertenencia:** Empiezan a surgir fuertemente en la adolescencia y adultez joven siempre y cuando las bases sean propicias. Existe necesidad de pertenecer a grupos, familia, entre otras, pero también se da la tendencia contraria de estar o sentirse solo.

**Necesidades de estima:** Es de dos tipos, por un lado está el amor propio, de que la persona se respete a sí mismo, se autoevalúe positivamente; por otro lado está la necesidad de respeto de los otros hacia uno mismo, que tiene que ver con el éxito social. Se buscan retos, hacer las cosas bien según los propios valores y ser valorado por ello.

**Necesidad de autorrealización:** Implica satisfacer la naturaleza individual en todos sus aspectos, únicos y variados para cada ser humano. Esto le va a permitir al individuo ser persona libre, lo que no implica ir contra la cultura pero el sujeto reaccionará si ésta interfiere seriamente con la autorrealización.

Dentro de este marco, se puede inferir que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que

determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente. Por consiguiente, las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

### **Eficacia Organizacional**

Toda organización debe considerar lo que implica la eficacia a fin de lograr sus objetivos. La implementación del desarrollo organizacional como estrategia gerencial permite determinar comportamientos de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces. La eficiencia definida por Chiavenato (2004) es “la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible” (p. 28).

Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29). La eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

En consecuencia, se infiere que la eficacia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficiencia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. De este modo, para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en un ambiente altamente motivador, retante, participativo y con un personal altamente motivado e

identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices elevados de eficacia y productividad.

Cabe considerar por otra parte, que la eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos están condicionados por la motivación, esta es definida por Dessler (2003) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (2004) es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

En el contexto organizativo, los problemas de eficiencia organizativa pueden surgir en cualquier situación, debido a estructuras inadecuadas por crecer muy rápido, cambios en la tecnología o de algunas modificaciones que son difíciles de prever. Otros problemas provienen de las tensiones nerviosas que pueden dilatar o retrasar las comunicaciones internas lo que incrementa la complejidad de las mismas y la burocracia.

La organización corre el riesgo de no poder adaptarse a los cambios que se puedan producir en el mercado y otros factores medioambientales. En este sentido, una empresa en continua evolución debe vigilar la dimensión de su estructura para poder enfrentarse a las nuevas demandas que le son requeridas. Puede encontrarse en un momento dado que los responsables de la gestión se vean obligados a ir más allá de sus posibilidades y puede pasar bastante tiempo antes de que los trabajos sean revisados y las responsabilidades delegadas convenientemente.

### **Actitudes**

Las actitudes son las predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Las integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí. Las opiniones son ideas que uno posee sobre un tema y no tienen por qué

sustentarse en una información objetiva. Por su parte, los sentimientos son reacciones emocionales que se presentan ante un objeto, sujeto o grupo social. Finalmente, las conductas son tendencias a comportarse según opiniones o sentimientos propios.

Las actitudes orientan los actos si las influencias externas sobre lo que se dice o hace tienen una mínima incidencia. También los orientan si la actitud tiene una relación específica con la conducta, a pesar de lo cual la evidencia confirma que, el proceso acostumbra a ser inverso y los actos no se corresponden, se experimenta una tensión que se denomina disonancia cognitiva.

El cambio de actitudes de las personas es un elemento fundamental para lograr el éxito de cualquier tipo de organización. Los principios de la teoría moderna de administración recomiendan tomar en cuenta el “comportamiento de los individuos” para alcanzar logros institucionales más importantes. Basándose en esto, la aplicación sistemática de estrategias motivacionales de todo tipo se convierte en un elemento crítico para el éxito. No obstante, debe señalarse que las actitudes influyen en la conducta social, por eso quienes intentan cambiar las conductas de las personas se centran en cambiar las actitudes.

De este modo, los directivos tienen que enfrentarse a la tarea de cambiar las actitudes de sus empleados para favorecer el buen fin del trabajo y tener éxito en la ejecución de su gestión. Aunque son muchas las variables que afectan a los cambios de actitud, todas pueden describirse en función de tres factores generales: confianza en el emisor, en el propio mensaje y en la situación organizativa. Los empleados que no confían en su jefe no aceptarán su mensaje ni modificarán sus actitudes, al igual que si el mensaje no es convincente, no invitará al cambio.

### **Sistema de Variables**

El sistema de variables está conformado por las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada. Al respecto Tamayo y Tamayo (2005), “se denomina variable de un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como características la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente” (p.109). Por lo tanto, es importante, antes de iniciar una

investigación, saber cuáles son las variables que se desean medir y la manera en que se hará. Igualmente, el autor plantea que las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente. La definición conceptual es de índole teórica mientras que la operacional da las bases de medición y la definición de los indicadores. A continuación, se presenta la conceptualización de las variables.

**Cuadro 1- IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>
- Diagnosticar cómo se lleva a la práctica el desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria del municipio Barinas,	El desarrollo organizacional como elemento clave para la eficiencia y efectividad del S.A.M.A.T	Es el estudio de la organización, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización, estudia las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleos y las demandas de la organización sobre ellos. Dunnette (2006).
Determinar la factibilidad técnica, financiera y legal para la implementación de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T)	Factibilidad técnica, económica e institucional	Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Operativo, técnico y económico. Álvarez (2005).
Diseñar plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T)	Plan estratégico gerencial para fortalecer el desarrollo organizacional	Estrategia competitiva que precisan las organizaciones para alinear e integrar las necesidades de sus trabajadores con sus objetivos y estrategias de negocio. Muñoz (2007)

**Fuente:** Santana,(2018)

**Cuadro 2.- Operacionalización de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Instrumento</b>
Plan Estratégico Gerencial para fortalecimiento del Desarrollo Organizacional S.A.M.A.T	Gestión Gerencial Administrativa	-Misión y Visión -Metas y Objetivos -Planificación y Supervisión	1-2 3 4-5
	Clima Organizacional	-Necesidades de los Empleados. -Trabajo en equipo -Condiciones de Trabajo -Recursos	6 7-8 9 10
	Cultura Organizacional	-Actitud de cambio y Aceptación Compromiso	11 12
	Comunicación	-Comunicación Asertiva -Relaciones Interpersonales. -Confianza -Rumores.	13-14-15 16-17 18 19
	Motivación	-Compensación Salarial -Reconocimientos -Desarrollo Profesional -Evaluación -Identificación	20-21 22-23 24-25-26 27

Fuente: Santana (2018)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **Naturaleza de la investigación**

La metodología significa el camino a seguir para construir los objetos y buscarles soluciones o respuestas. Según lo acotado por Hurtado, (2012) “supone elegir una determinada concepción de ciencia que va acompañada de la teoría sobre la realidad de los fenómenos a estudiar”(p.22). Escoger una perspectiva u otra significa condicionar los procedimientos y resultados del estudio a los postulados del enfoque seleccionado.

#### **Enfoque de la Investigación**

El presente estudio está enmarcado según lo determinado por el investigador dentro del paradigma positivista. En este sentido, Hunter y Leahey (2008), proporcionan la siguiente definición de Paradigma positivista:

En las ciencias sociales, la investigación cuantitativa se refiere a la investigación empírica y sistemática de las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones. El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías y/o hipótesis relativa a los fenómenos. El proceso de medida es fundamental para la investigación cuantitativa, ya que proporciona la conexión entre la observación empírica y la expresión matemática de relaciones cuantitativas. La investigación cuantitativa es ampliamente utilizada en las ciencias sociales como la psicología, economía, antropología y ciencias políticas (pp. 292).

En este orden de ideas, el proceso se orienta a privilegiar al investigador a obtener los conocimientos necesarios durante este proceso. Por tanto el conocimiento que emerge de la confrontación entre la realidad, el idealismo y el racionalismo que como posturas ontológicas se sostienen en un conocimiento construido mediante determinadas prácticas humanas que a su vez se sustentan en posturas orientadas a mencionar el contexto, los hechos generales presentes en la cotidianidad. Asimismo se pretende describir la realidad tal cual es, partiendo subjetivo a lo objetivo.

### **Nivel de Investigación**

El presente estudio se enmarcará en un nivel exploratoria, de acuerdo a Hurtado (2012), “indagar acerca de un fenómeno poco conocido, sobre el cual hay poca información (...) con el fin de explorar la situación” (p. 107). Bajo este nivel de la investigación permitirá conocer la realidad que presenta el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT). del municipio Barinas, así mismo, indagar las causas y efectos del problema descrito, por lo tanto se identifican los factores que son analizados a través de la exploración.

### **Tipo de Investigación**

El estudio se apoya en una investigación de campo la cual Arias (2006) sintetiza:

Es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31).

De igual manera la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), “es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes y explicar

las causas y efecto” (p.05). En este sentido es pertinente señalar que la investigación se desarrolla dentro de dicho esquema, para solucionar un problema latente en el medio gerencial específicamente en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT). del municipio Barinas.

Además, es necesario resaltar, que el trabajo se apoya en una investigación descriptiva, para Hurtado (2012) este tipo de investigación “precisa el evento de estudio (...) haciendo una enumeración detallada de sus características (...) trabajan con uno o con varios eventos de estudios” (p.109). Esta investigación permitirá aproximarnos a lo desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad del desarrollo organizacional de la comunidad en estudio.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación del presente estudio es de Proyecto Factible, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL y FEDUPEL (2008), “elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (p. 16).

Desde esta perspectiva, el presente estudio se enmarcó en el diseño de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2011), refiere que: “esta consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos” (p. 21).

Una de las ventajas de esta modalidad, es que permite determinar si los recursos y la tecnología para el diseño y ejecución de la propuesta están disponibles, es decir, demostrar tecnológicamente que es posible promover y ejecutarlo, además que no existe impedimento alguno en la obtención de insumos

necesarios y demostrar que económicamente se pueden lograr beneficios para el estudio.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Al respecto, Best (2004), establece que, población “es cualquier grupo de individuos que posean una o más características en común de interés para el investigador”. (p. 16). Para efecto de este estudio la población estuvo conformada 22 empleados que laboran en la referida unidad objeto de estudio.

### **Muestra**

López (2004), señala que "el subconjunto de la población que se elige para observar y a partir del cual se trata de conocer las características de la población, constituye la muestra" (p. 257). Por el tamaño de la población no se consideró la selección de la muestra, en consecuencia, la totalidad de la unidad de análisis adquiere características de censo para los fines estadísticos que según Seijas (2005) “supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del censo, los datos se recogen entre muestra de unidades que representan el universo dado, porque la población es pequeña” (p.90).

## **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Para Hurtado (2002) las técnicas de recolección de datos: “comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a sus preguntas de investigación” (p.409). En la presente investigación, por su factibilidad de aplicación esta recolección de datos se efectuó a

través de la técnica de la encuesta, definida por Sabino (2004) como el hecho de: “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p.104).

El instrumento se suministró directamente a los encuestados quienes respondieron de acuerdo a las instrucciones contenidas en el formato. El propósito de la encuesta fue recopilar la información requerida en el estudio, sobre la necesidad de diseñar un plan estratégico gerencial para fortalecimiento del desarrollo organizacional del el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT) del municipio Barinas.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

La validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo, entre otras. En consecuencia, el investigador debe seleccionar el tipo o los tipos de validación que más le convengan, previa documentación en las fuentes de metodología. En este orden de ideas el instrumento fue sometido a la validación a través del “Juicio de expertos”, el cual según Tamayo y Tamayo (2005), plantea:

Seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertos o muy conocedores del problema o asunto que se investiga), entregarle una copia del instrumento a cada uno junto con un formato que se diseña especialmente para este fin... Cada uno de los jueces debe marcar en el formato la correspondencia que, a su juicio existe entre cada uno de los ítems del instrumento y cada uno de los objetivos de la investigación...(p.269).

## Confiabilidad

Con respecto a la confiabilidad, Hernández y Otros (2006), señalan que la confiabilidad de la información o de los datos es un concepto que refiere al "grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (p.235). En consecuencia, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una población de 15 personas con características similares a las muestras seleccionadas. Los resultados emitidos fueron sometidos a la aplicación de la fórmula estadística que determinó el Coeficiente de Confiabilidad, mediante la fórmula de Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual señala la capacidad que tiene el instrumento para arrojar resultados en varias aplicaciones.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left( 1 - \frac{\sum p^2}{St^2} \right)$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Cronbach

$k$  = Número de preguntas

$\sum p^2$  = Sumatoria de la varianza de los Ítems.

$St^2$  = Varianza total del Instrumento.

El índice de confiabilidad obtenido fue de 0,84 (Ver anexo), lo que permite constatar que el instrumento es altamente confiable según criterio de Ruiz (2003), quien establece la siguiente escala de confiabilidad:

**Cuadro 3.- Escala de Confiabilidad**

Escala	Categorías
0 a 0,20	Muy Bajas
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 100	Muy alta

**Fuente:** Ruiz (2003)

## **Técnicas de Análisis de datos**

Después de aplicar el cuestionario a los sujetos objeto de estudio fue recopilada la información pertinente, se procedió a la tabulación y codificación de los datos por medio de la estadística descriptiva. El procedimiento se inició agrupando, ordenando y tabulando con apoyo de una hoja electrónica de cálculos la información obtenida, finalmente los resultados porcentuales se ilustraron en gráficas para ser visualizados con mayor precisión, luego se analizaron las frecuencias además de los porcentajes de los resultados emanados. Con relación al tratamiento estadístico de los datos se empleó el paquete informático SPSS.

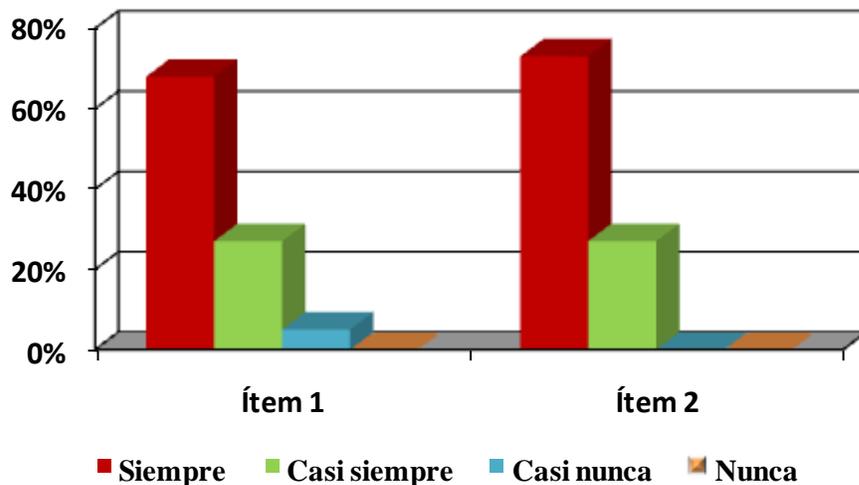
Al respecto, Hernández y Otros (o.cit), plantean que “la primera tarea es describir los datos, valores, puntuaciones para cada variable, los datos pueden describirse por la distribución de frecuencia, que es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (p. 496). Este análisis del diagnóstico, verificó la necesidad de diseñar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)

**CAPITULO IV**  
**ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

**Tabla 1.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Gestión Gerencial Administrativa, para el indicador: Misión y Visión.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	¿El (S.A.M.AT) del estado Barinas tiene establecida formalmente su Misión y Visión?	15	68	6	27	1	5	0	0
2	¿Se emplean métodos para divulgar la Misión y Visión en la unidad objeto de estudio?	16	73	6	27	0	0	0	0

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 1 y 2 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 1 se observa con respecto a los ítems 1 y 2 que el 68% y 73% respectivamente de la población encuestada manifestó que el Servicio Autónomo

Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT) del estado Barinas tiene establecida formalmente su misión y visión y se emplean métodos de divulgación sobre la misma. Este resultado indica que se conoce la filosofía de la organización por parte de los empleados de la unidad objeto de estudio, lo que es determinante para la gestión efectiva y eficaz de ésta. Es importante destacar que el impacto de la misión y visión en la empresa está determinado por el compromiso y la identificación del personal adscrito la cual debe ser compartida por la mayoría, así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos. De esta manera, la misión y visión de cualquier institución proveen el marco de referencia de lo que se quiere y espera ver en el futuro.

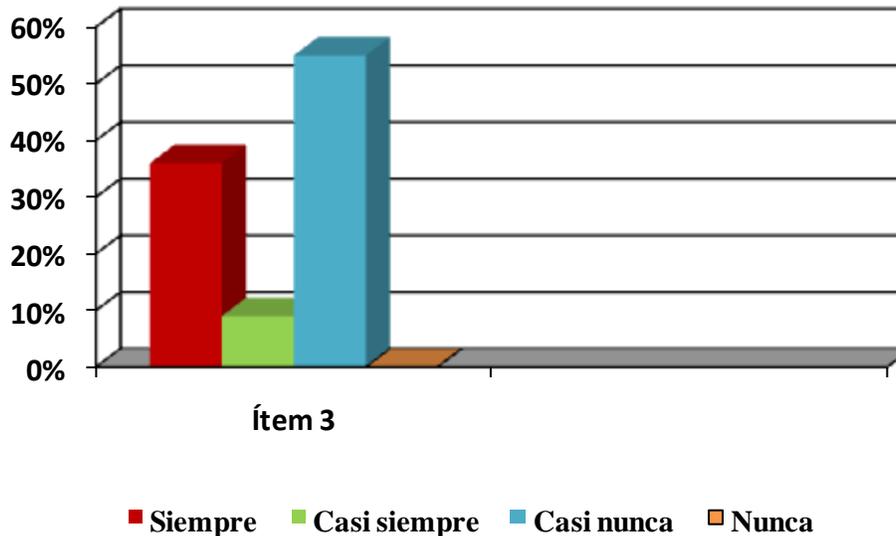
Al respecto, Flores (2007), señala que la misión “es la expresión formal de la razón de ser de la Entidad” (p.4). De esta manera al formularse los contenidos que se expresan en la misión se evoca la búsqueda y definición de los principios filosóficos y de los valores más profundos que inspiran la organización y justifican su existencia en la sociedad, se deberá constituir en el credo de la entidad y su papel será integrar alrededor de sí misma todos los elementos de la gestión. Por otra parte, la visión es la imagen que la empresa tiene de sí misma frente al futuro. La definición de la visión corporativa es un proceso institucional mediante el cual la alta gerencia establece en enunciados, claros y motivantes, el futuro deseado de la organización tanto en el componente técnico como humano. Esta se debe formular teniendo claro un horizonte de tiempo y un camino que permita a la dirección establecer el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Finalmente, la redacción de la misión debe realizarse con un lenguaje cálido y estimulante, con el doble propósito de motivar a los miembros de la organización e inspirar su acción, y suscitar a nivel externo sentimientos de admiración y reconocimiento por la organización y al formularse que corresponda a un proceso de reflexión y cambio que involucre la participación activa en la identificación y construcción de los planteamientos esenciales que forman parte de la misión.

**Tabla 2.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Gestión Gerencial Administrativa, para el indicador: Metas y Objetivos.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
3	¿Se establecen metas y objetivos en función de cumplir con los objetivos propuestos en la organización?	8	36	2	9	12	55	0	0

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 3 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 2 se evidencia que el 55% de los encuestados manifestaron que casi nunca se establecen metas y objetivos en función de cumplir con los objetivos propuestos en la organización. Este resultado evidenció la necesidad que existe en la unidad objeto de estudio de implementar un plan estratégico lo que conllevaría a la organización y planteamiento de objetivos organizacionales en base a los cuales

posteriormente se realizaría un efectivo desarrollo organizacional. Al respecto, Koontz (2005) señala que “el establecimiento de objetivos es un estímulo al compromiso personal” (p.205), puesto que estimula a las personas a comprometerse con sus metas con propósitos claramente definidos, considerando que los objetivos deben estar en sintonía con la misión y visión de la organización.

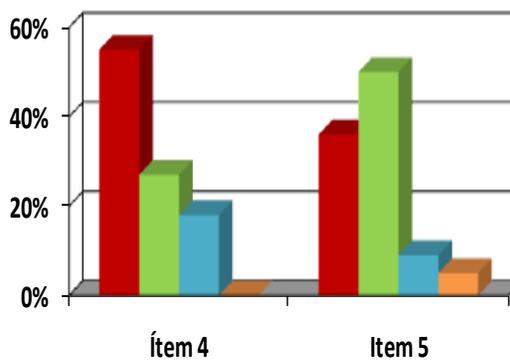
Es importante acotar, que una meta, es un enunciado general acerca del lugar a donde se quiere ir; en otros términos, es el propósito acordado y presentado en forma escrita, es un resultado previsto. Las metas no son precisas puesto que enuncian las cosas en términos generales. No dicen exactamente dónde se está y dónde se quiere estar en determinado momento. Para lograr esa especificidad, la meta debe convertirse en uno o más objetivos expresados en términos medibles, precisos y rigurosos.

Cabe considerar por otra parte, que las organizaciones dedican el tiempo y esfuerzos necesarios a la especificación de sus metas en un marco formal. Ese marco ayuda frecuentemente a la organización a determinar si sus logros apuntalan las metas, o si algunas metas- logro deben modificarse. De este modo, las metas permiten planear, evaluar y revisar las actividades, de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados deseados, es decir, se puede modificar el plan para hacer compatibles los medios y los fines. Es por ello que, los gerentes de cualquier nivel deben poseer la habilidad de establecer metas y objetivos operativos útiles, puesto que con éstos se tiende a mejorar la comprensión de las contribuciones que hace cada integrante para alcanzar el éxito general de la organización.

**Tabla 3.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Gestión Gerencial Administrativa, para el indicador: Planificación y Supervisión.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
4	¿Se planifican las actividades para llevar a cabo los procedimientos que permitan optimizar la ejecución y control de los procesos de recaudación de impuestos ?	12	55	6	27	4	18	0	0
5	¿Se supervisan las actividades planificadas por el personal empleado adscrito al en el (S.A.M.AT), estado Barinas?	8	36	11	50	2	9	1	5

Fuente: Santana (2018)



■ Siempre    ■ Casi siempre    ■ Casi nunca    ■ Nunca

**Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los Ítems 4 y 5 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 3 se observa que con respecto al ítem 4 el 55 % de la población encuestada afirmó que se planifican las actividades para llevar a cabo los procedimientos que permitan optimizar la ejecución y control de los procesos de

recaudación de impuestos. Con respecto al Ítem 5, se evidencia que el 50% de los encuestados manifestó que casi siempre se supervisan las actividades planificadas por el personal empleado adscrito al (S.A.M.AT), en el estado Barinas.

Este resultado indica que se aplican los procedimientos administrativos de planificación y supervisión a las actividades, lo que conlleva a que en un momento dado se tenga una clara visión de lo que está pasando en la unidad objeto de estudio. Es importante destacar que la planificación minimiza el factor de riesgo y define las consecuencias de una acción administrativa determinada lo que conlleva a elevar el nivel de éxito organizacional.

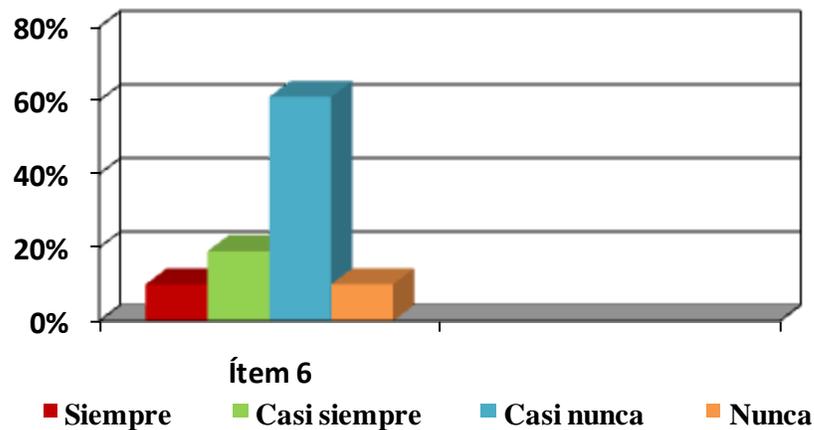
Al respecto, García Echevarría (2006), afirma que “la planificación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección científica de la empresa. La planificación determina cuáles son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial” (p. 18). Por consiguiente, la planificación, lo que pretende es prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que se pueda establecer los criterios orientadores necesarios para la acción gerencial.

Por último, es conveniente acotar que es necesario que las actividades planificadas sean supervisadas en su ejecución, considerando que la supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

**Tabla 4.-Distribución de la frecuencia de la variable planificación estratégica para en el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Clima Organizacional, para el indicador: Necesidades de los Empleados.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	¿Se atienden las necesidades de los empleados de forma justa y equilibrada?	2	10	4	19	13	61	2	10

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 6 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

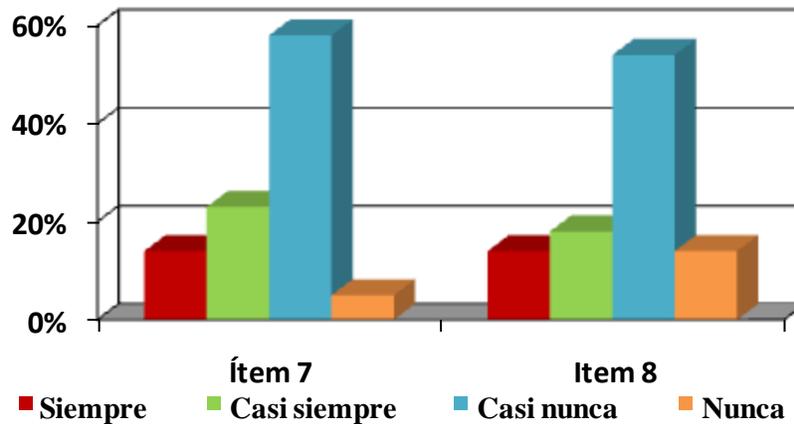
En el gráfico 4 se evidencia que el 61% de la población encuestada manifestó que casi nunca se atienden las necesidades de los empleados de forma justa y equilibrada. Este resultado evidenció que las necesidades de los empleados planteadas mediante quejas y reclamos no les dan el tratamiento que merecen, por lo que siempre se observa personas molestas con la institución lo que conlleva a desmejorar su calidad de trabajo. Por consiguiente, para mantener un nivel de calidad del servicio es necesario que la organización mantenga un estricto control sobre los procesos

internos de atención a quejas y reclamos, realizando seguimiento continuo de las políticas y del capital humano involucrado.

**Tabla 5.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Clima Organizacional, para el indicador: Trabajo en Equipo**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	¿Se trabaja en equipo para resolver los problemas de la organización?	3	14	5	23	13	58	1	5
8	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita para una actividad laboral?	3	14	4	18	12	54	3	14

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 7 y 8 de la aplicación de un cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el grafico 5 se observa con respecto al Ítem 7 que el 58% de la población encuestada opinó que Casi nunca se trabaja en equipo para resolver los problemas de la organización. Con respecto al Ítem 8, el 54% manifestó que casi nunca puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita para una actividad laboral.

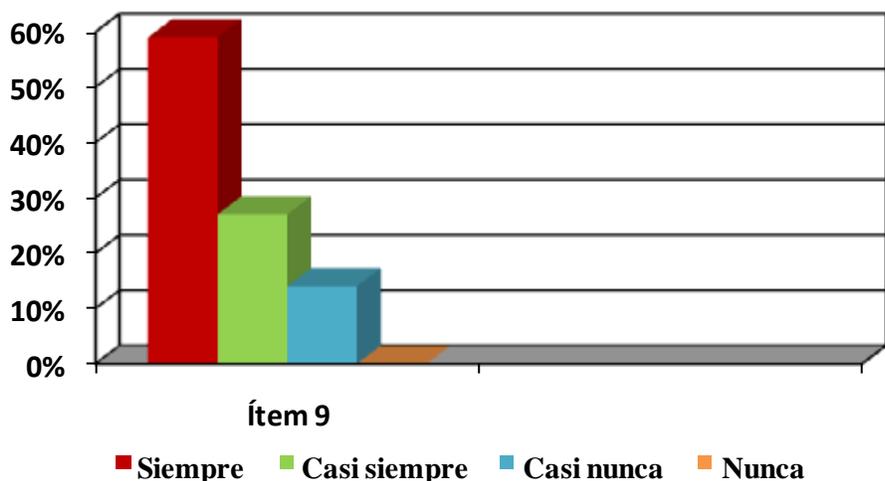
Se evidencia que la muestra encuestada refleja que el trabajo en equipo no está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado. Por otra parte, es necesario promover el trabajo en equipo lo cual implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, y que éstos perciban que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos. Al respecto Cortéz (2008), plantea que “el equipo o grupo de trabajo es una unidad fundamental en la organización, el equipo o grupo de trabajo, puede ser el centro lógico del mejoramiento de la eficacia de la organización” (p.22). En este sentido, las actividades relativas a la formación de equipos para el desarrollo organizacional mejoran la actividad de éstos y el sentido de participación entre sus miembros. Es evidente que la formación de equipos siempre va más allá de simples relaciones entre los individuos y proporcionando retroalimentación a las personas.

Visto de esta forma, los grupos normalmente tienden a tener muchos puntos en común: objetivos, diferenciación de funciones, sistemas de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión. Se desarrollaran mejores relaciones interpersonales, se satisfacen las metas personales y se producen otros dividendos positivos. Todo ello para logros personales y organizacionales simultáneamente. Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas.

**Tabla 6.-Distribución de la frecuencia de la variable planificación estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Clima organizacional, para el indicador: Condiciones de trabajo.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
9	¿El personal cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	13	59	6	27	3	14	0	0

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 6. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 9 de la de la aplicación de un cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

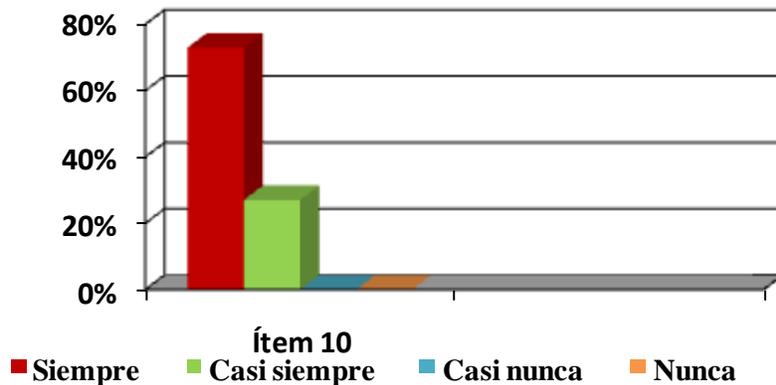
En el gráfico 6 se observa que el 59% de la población encuestada afirmó que siempre el personal cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada. Se evidencia que las condiciones de trabajo en cuanto a espacio y movimiento no representan factores de riesgo para los empleados administrativos. Dentro de este marco, además de la atención constante a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el hombre pueda trabajar cómodo y seguro, lo cual constituye uno de los elementos que influye en la satisfacción laboral. Es por ello,

que se hace necesario realizar estudios que contribuyan a prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como al mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo, tomando en consideración los niveles de satisfacción que estas políticas generan en los empleados.

**Tabla 7.-Distribución de la frecuencia de la planificación estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su dimensión: Clima Organizacional, para el indicador: Recursos**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	¿La empresa cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo las actividades laborales?	16	73	6	27	0	0	0	0

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 7. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 10 de la aplicación de un cuestionario de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

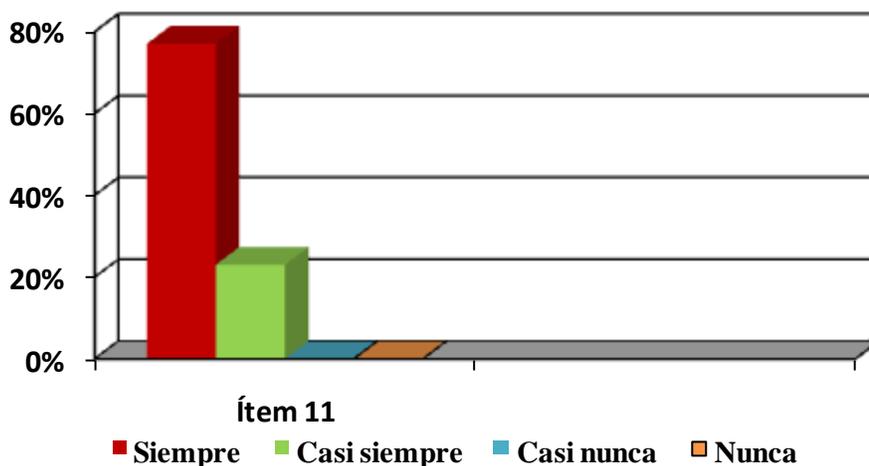
En el gráfico 7 se observa, que el 73% de la población encuestada afirmó que la empresa cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo las actividades. Este resultado infiere que la institución dispone de los recursos

necesarios que permitan prestar un mejor servicio a la comunidad en cuanto a la asesoría en materia tributaria.

**Tabla 8.- Distribución de la frecuencia de la variable planificación estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Cultura Organizacional, para el indicador: Actitud de Cambio.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
11	¿Se imponen cambios de actitudes en el personal, en relación a los estilos de gerencia que se manejan en la institución?	17	77	5	23	0	0	0	0

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 8. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 11 de la de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

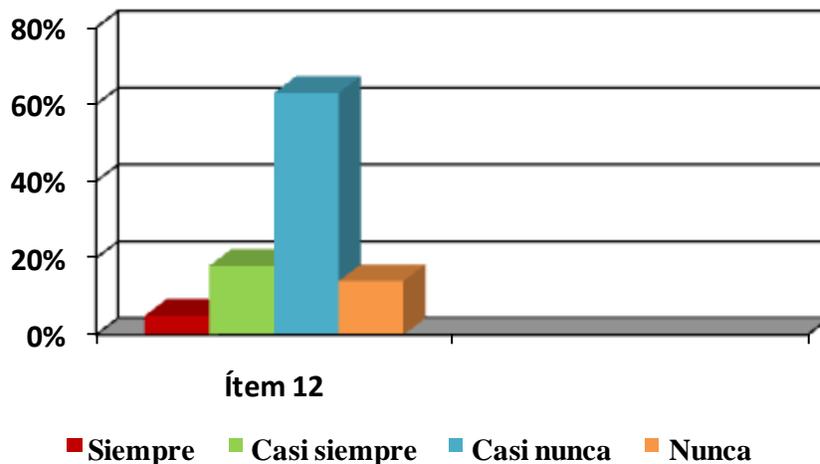
En el grafico 8 se observa que el 77% de la población encuestada afirmó que se imponen cambios de actitudes en el personal, en relación a los estilos de gerencia que se manejan en la institución. Con este resultado, se infiere que las actitudes o comportamientos de los empleados están condicionados por una fuerte implicación

personal. Lo que deriva en rivalidades en los diferentes niveles de la institución. Igualmente, los diferentes estilos de liderazgo gerencial influyen de una manera determinante en la conducta y actitud de los funcionarios adscritos a la unidad objeto de estudio. Esto lo hacen con la finalidad de agradar a la gerencia de turno para mantener sus cargos o condiciones de trabajo sin alteración alguna.

**Tabla 9.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica, para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Cultura Organizacional, para el indicador: Aceptación y Compromiso.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
12	¿El estilo de gerencia en la institución promueve la colaboración en el compromiso diario de actividades entre sus miembros?	1	5	4	18	14	63	3	14

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 9. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 12 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

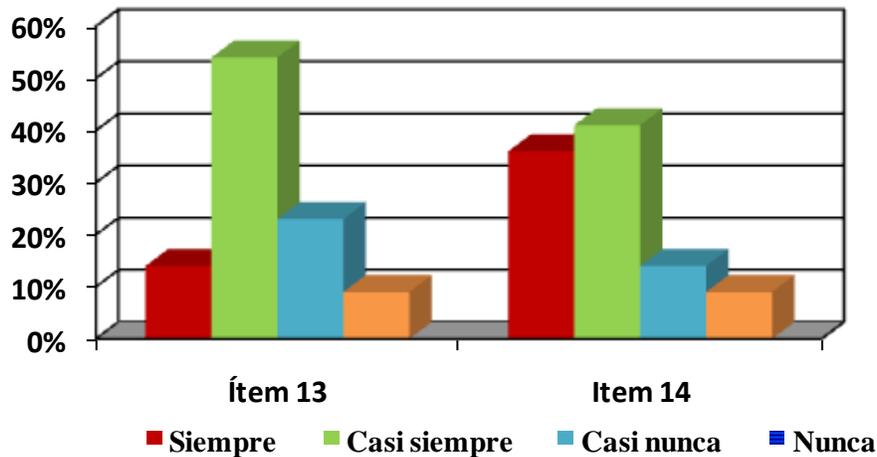
En el gráfico 9 se observa que el 63% de la población encuestada manifestó que Casi nunca el estilo de gerencia en la institución promueve la colaboración en el compromiso diario de actividades entre sus miembros. Este resultado indica que dependiendo el estilo de liderazgo que se implemente en la institución se determinará la colaboración de los empleados. Actualmente, las herramientas de colaboración proporcionan un incremento significativo de la productividad y permite el intercambio de información, gestión y desarrollo de actuaciones tendentes a potenciar la eficiencia en la organización.

Soriano (2006), señala que la aceptación es entendida como “la capacidad humana de experimentar el estar conscientes, en el aquí y el ahora, de las sensaciones, los pensamientos, sentimientos, emociones, recuerdos, imágenes, etc. (eventos privados)” (p.8). Esta capacidad de estar conscientes vendría unida al compromiso de llevar a cabo acciones acordes con los valores personales y también estaría vinculada con las estrategias de cambio necesarias para aumentar la flexibilidad psicológica.

**Tabla 10.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Comunicación Asertiva**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	¿Los supervisores del S.A.M.AT mantienen una comunicación fluida con el personal administrativo?	3	14	12	54	5	23	2	9
14	¿Las instrucciones dadas por los directivos son asimiladas con facilidad por el personal adscrito a la institución?	8	36	9	41	3	14	2	9

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 10. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los Ítems 13 y 14 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 10 se evidencia con respecto al Ítem 13 que el 54% de la población encuestada manifestó que Casi siempre los supervisores del (S.A.M.A.T) mantienen una comunicación fluida con el personal administrativo. Con respecto al Ítem 14, se aprecia que el 41% de los encuestados afirmó que casi siempre las instrucciones dadas por los directivos son asimiladas con facilidad por el personal adscrito a la institución. Este resultado indica que existe una comunicación entre los empleados y el nivel supervisorio lo que conlleva a un clima donde no se deberían generar conflictos.

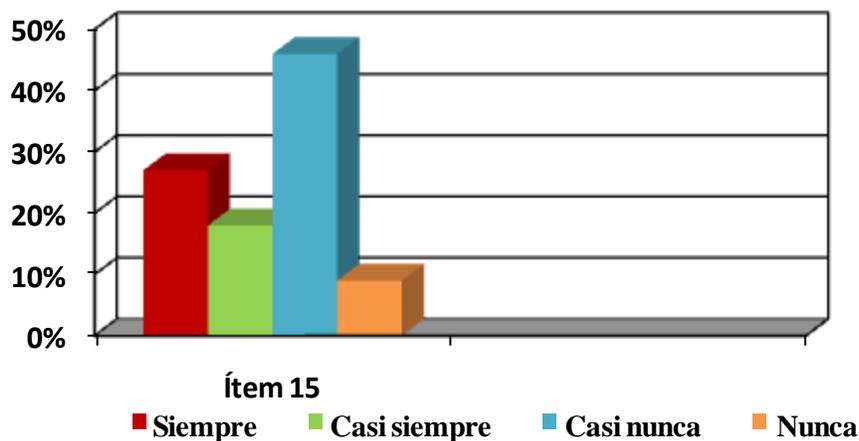
Es por esto, que toda organización en vías de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional, como lo planea Valera (2001), un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia, para el logro de una verdadera interacción a nivel externo, de manera que contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos como: vivir

experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida comunitaria, ser uno pero a la vez equipo.

**Tabla 11.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT) , en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Comunicación Asertiva.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15	¿Las instrucciones de los directivos son realizadas a través de Circulares y/o Memorandos?	6	27	4	18	10	46	2	9

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 11. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 15 de la Aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

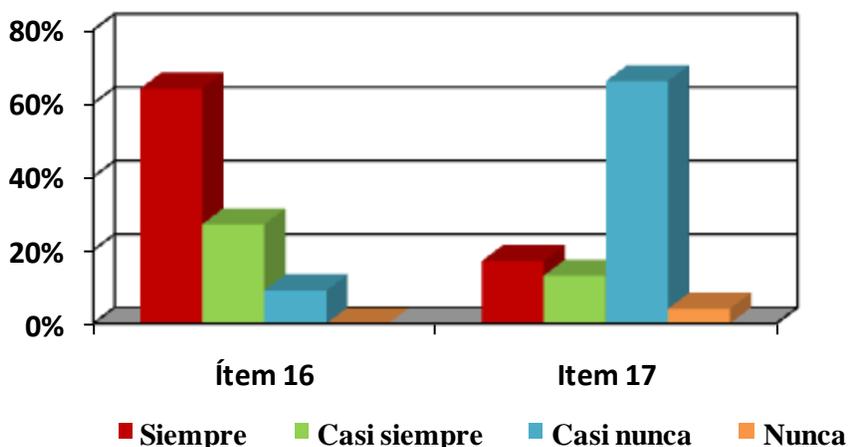
En el gráfico 11 se evidencia que el 46% de la población encuestada manifestó que las instrucciones de los directivos casi nunca son realizadas a través de Circulares y/o Memorandos. Lo que infiere que el flujo de comunicación formal en la institución es representativo lo que garantiza la toma de decisiones. Al respecto Robbins (2003)

destaca que la palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada y es menos susceptible de malentendidos y rumores. En consecuencia, para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación formal que permita transmitir toda la información útil, con exactitud, con rapidez, y sin errores.

**Tabla 12.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Relaciones Interpersonales.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
16	¿El estilo de comunicación que impera en la institución conlleva a sus integrantes a someterse a criterios ajenos que afectan las relaciones interpersonales?	14	64	6	27	2	9	0	0
17	¿En las relaciones interpersonales se aprecia el compañerismo y la colaboración?	4	17	3	13	15	66	1	4

Fuente: Santana (2018)

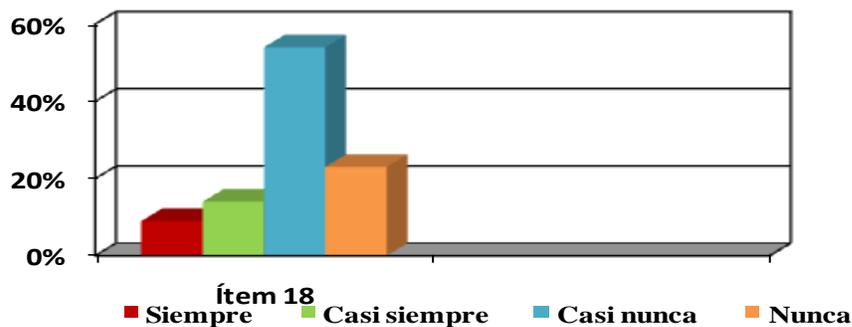


**Gráfico 12. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 16 y 17 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 12 se observa con respecto al Ítem 16 que el 64% de la población encuestada afirmó que Siempre el estilo de comunicación que impera en la institución conlleva a sus integrantes a someterse a criterios ajenos que afectan las relaciones interpersonales. Con respecto al Ítem 17, el 66% de los encuestados manifestaron que Casi nunca en las relaciones interpersonales se aprecia el compañerismo y la colaboración. Este resultado evidencia que el estilo de comunicación que se manifiesta en mayor grado es el de imponer o forzar, lo que conlleva de manera implícita a amenazar con ciertas consecuencias desagradables. En este sentido, Ribeiro (2007) señala que la comunicación constituye una de las manifestaciones del entendimiento entre las autoridades y el resto del personal. Por otra parte, la práctica de relaciones humanas efectivas, a largo plazo, descansa sobre la premisa de que la ejecución positiva de un trabajo beneficia tanto al empleado como a la empresa.

**Tabla 13.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Confianza.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
18	¿En la comunicación entre los empleados predomina la confianza y la competencia?	2	9	3	14	12	54	5	23



**Gráfico 13. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 18 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

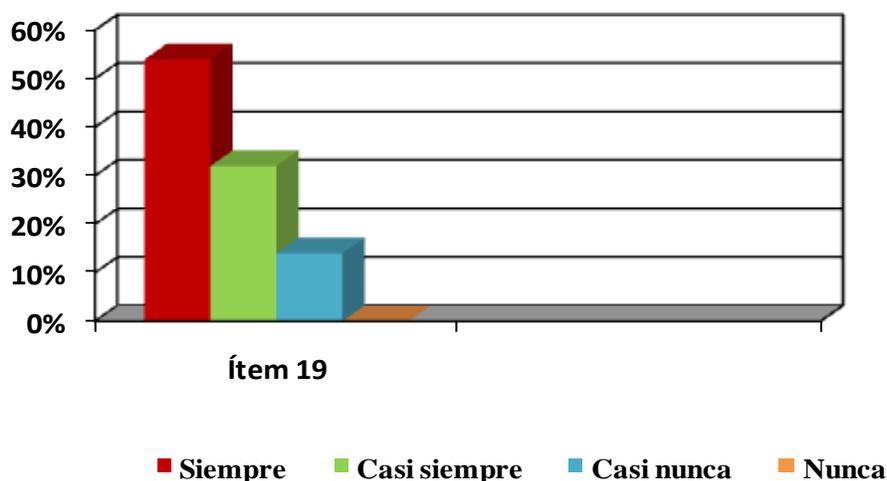
En el grafico 13 se observa que el 54% de la población encuestada manifestó que Casi nunca en la comunicación entre los empleados predomina la confianza y la competencia. Este resultado indica que no existe confianza en la comunicación entre los empleados lo que conlleva a un clima negativo que pudiere en algún momento generar en conflicto. Por consiguiente, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Es importante destacar, que una fluida comunicación, profunda confianza y espíritu de cooperación son las actitudes básicas en toda relación exitosa, tanto en el ámbito personal, como laboral y profesional. Una empresa o equipo con falta o deficiencia en alguna de éstas está destinada a la ineficiencia y un profundo malestar general. Por lo tanto es fundamental desarrollar estas actitudes, si se quiere mejorar los resultados obtenidos.

**Tabla 14.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el (S.A.M.AT), en su Dimensión: Comunicación, para el indicador: Rumores**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
19	¿La comunicación entre el personal adscrito a la institución está influenciada por los rumores?	12	54	7	32	3	14	0	0

Fuente: Santana (2018)



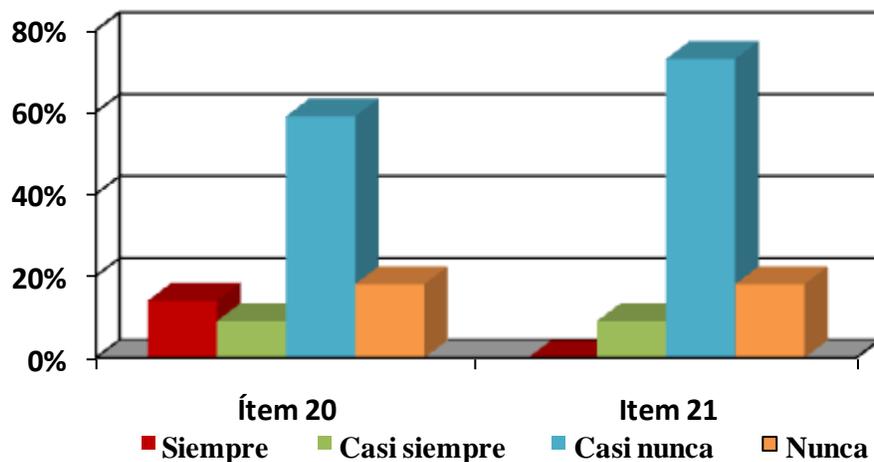
**Gráfico 14. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al ítem 19 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 14 se evidencia que el 54% de la población encuestada afirmó que Siempre la comunicación entre el personal adscrito a la institución está influenciada por los rumores. Este resultado infiere que hay una degradación de la información de lo que se quiere decir, de lo que se dice, de lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se retiene y lo que se pone en práctica. Todo esto trae como consecuencia una desestabilización comunicacional en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara.

**Tabla 15 Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Compensación Salarial.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
20	¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?	3	14	2	9	13	59	4	18
21	¿Está satisfecho (a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, entre otras.)?	0	0	2	9	16	73	4	18

**Fuente:** Santana (2018)



**Gráfico 15. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 20 y 21 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 15 con respecto al ítem 20, se evidencia que el 59% de la población encuestada manifestaron que Casi nunca recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia. Con respecto al ítem 21, el 73% de los encuestados fue de la opinión que Casi nunca está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, entre otras.).

Este resultado indica por una parte que la falta de satisfacción salarial puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementando el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Por otra parte, los beneficios sociales financiados total o parcialmente por la empresa constituyen un medio de motivación para que los empleados mantengan un nivel satisfactorio de moral y productividad.

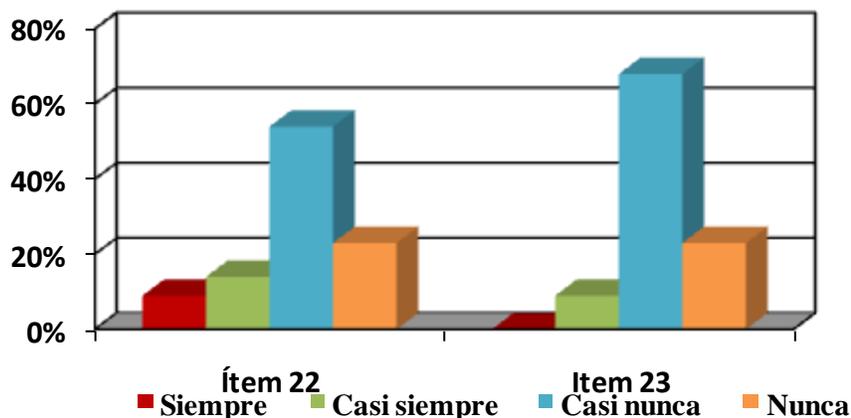
De este modo, no es del todo cierto que los empleados relacionen la satisfacción únicamente con el sueldo, pues se debe recordar que los beneficios socioeconómicos, presentes en la contratación colectiva o contrato individual, juegan un papel importante en el entorno laboral. Lo que sí es cierto es que la tendencia, desde hace algunos años, se inclina a satisfacer la necesidad de ganar más dinero, pero ello no responde a la asociación colectiva de cantidad con calidad; tiene su origen en la comprensión consciente o no de la pérdida del poder adquisitivo por causa de la inflación.

Lo anterior significa que las empresas deben abrirse a sus empleados, conocer lo que necesitan y ajustar los beneficios y compensaciones de acuerdo a las preferencias de los grupos que surjan. Hasta ahora ha existido una sola línea, resultante del antiquísimo patrón de la contratación colectiva, donde todos los empleados reciben los mismos beneficios para evitar discriminación o desigualdades, el cual ha sido traducido casi literalmente a los contratos individuales de trabajo.

**Tabla 16.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), S.A.M.AT), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Reconocimiento.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
22	¿Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?	2	9	3	14	12	54	5	23
23	¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?	0	0	2	9	15	68	5	23

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 16. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 22 y 23 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 16 se evidencia que con respecto al ítem 22, el 54% de la población encuestada manifestó que Casi nunca los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos. Con respecto al ítem 23, se observa que el 68% fue de la opinión que Casi nunca los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa. Este resultado pone de manifiesto que la empresa no considera el reconocimiento como una herramienta integrada al ámbito empresarial para potenciar significativamente la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño; con el objetivo de contribuir a un clima organizacional positivo orientado hacia la calidad y la productividad.

Por otra parte, muchas personas en la unidad objeto de estudio se esfuerzan en su trabajo deseando alcanzar el éxito, esperan que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos de una manera justa. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que todos necesitan.

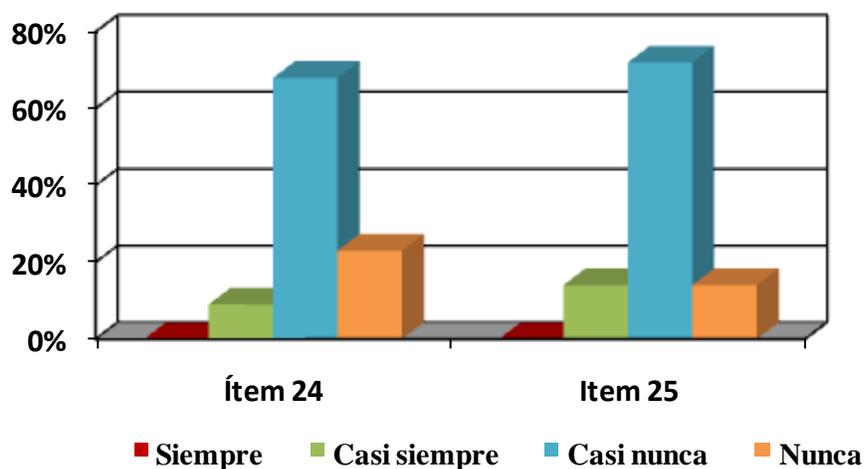
Al respecto, Chiavenato (o.cit) señala que reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Por otra parte, el

reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.

**Tabla 17.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Desarrollo Profesional**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
24	¿La empresa ofrece suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional a los empleados?	0	0	2	9	15	68	5	23
25	¿La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos?	0	0	3	14	16	72	3	14

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 17. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 24 y 25 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT) en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 17 se evidencia que con respecto al ítem 24 el 68% de los encuestados fue de la opinión que casi nunca la empresa ofrece suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional a los empleados. Con respecto al ítem 25, el 72% de la población encuestada manifestaron que Casi nunca la organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos.

Este resultado indica que la unidad objeto de estudio no genera actividades de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los empleados la apertura a nuevas tecnologías, a los desafíos del mercado, a la innovación, la adaptación y capaces de crear conocimiento individual y colectivo para después compartirlo entre sus miembros. Es importante destacar que frente a un contexto que exige aporte intelectual, innovación y adaptación resulta de vital importancia para las organizaciones la gestión del conocimiento.

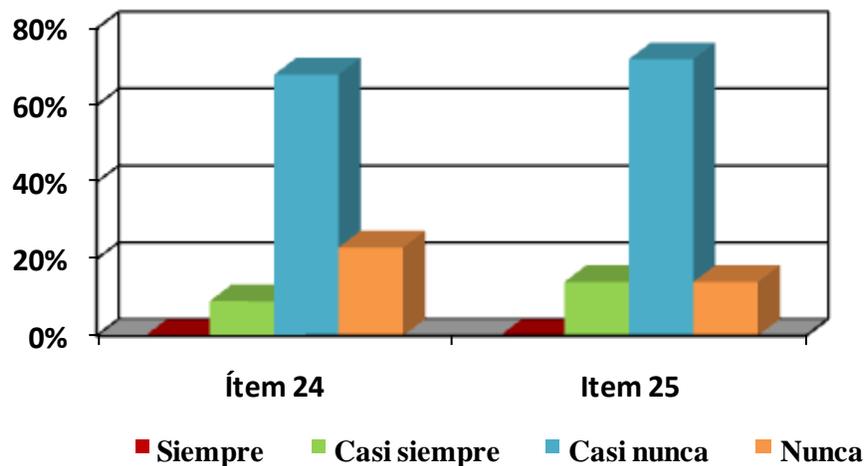
Al respecto, Ramírez (2007), señala que “las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje, para formar y desarrollar capacidades en los recursos humanos, que les permitan capitalizar el conocimiento” (p.11). En consecuencia, esta premisa se ha convertido en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones y a los profesionales a replantearse y reconsiderarse, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Dentro de este marco, el verdadero aprendizaje implica generar renovaciones y mejoras profundas en los conceptos y en los comportamientos de índole técnica y relacional. Implica para el profesional no sólo nuevas formas de aprender, sino cómo desaprender modelos de gestión mecánicos, repetitivos, estáticos y obsoletos. La velocidad operativa que exige el perfil gerencial para la toma de decisiones se verá seriamente afectada si el modelo mental vigente está condicionado por formas estáticas de transferencias de conocimientos que conducen a la rutina y a la monotonía.

**Tabla 17.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Desarrollo Profesional**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
24	¿La empresa ofrece suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional a los empleados?	0	0	2	9	15	68	5	23
25	¿La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos?	0	0	3	14	16	72	3	14

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 17. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 24 y 25 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 17 se evidencia que con respecto al ítem 24 el 68% de los encuestados fue de la opinión que Casi nunca la empresa ofrece suficientes

oportunidades de carrera/mejoramiento profesional a los empleados. Con respecto al ítem 25, el 72% de la población encuestada manifestaron que Casi nunca la organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos.

Este resultado indica que la unidad objeto de estudio no genera actividades de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los empleados la apertura a nuevas tecnologías, a los desafíos del mercado, a la innovación, la adaptación y capaces de crear conocimiento individual y colectivo para después compartirlo entre sus miembros. Es importante destacar que frente a un contexto que exige aporte intelectual, innovación y adaptación resulta de vital importancia para las organizaciones la gestión del conocimiento.

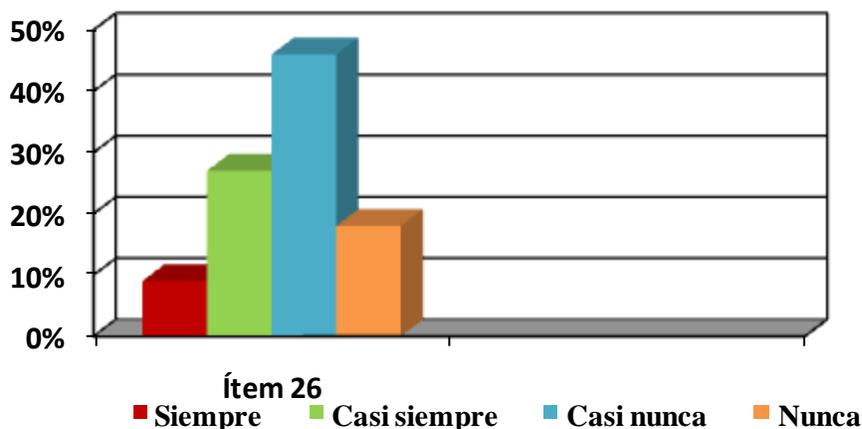
Al respecto, Ramírez (2007), señala que “las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje, para formar y desarrollar capacidades en los recursos humanos, que les permitan capitalizar el conocimiento” (p.11). En consecuencia, esta premisa se ha convertido en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones y a los profesionales a replantearse y reconsiderarse, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Dentro de este marco, el verdadero aprendizaje implica generar renovaciones y mejoras profundas en los conceptos y en los comportamientos de índole técnica y relacional. Implica para el profesional no sólo nuevas formas de aprender, sino cómo desaprender modelos de gestión mecánicos, repetitivos, estáticos y obsoletos. La velocidad operativa que exige el perfil gerencial para la toma de decisiones se verá seriamente afectada si el modelo mental vigente está condicionado por formas estáticas de transferencias de conocimientos que conducen a la rutina y a la monotonía.

**Tabla 18.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Desarrollo Profesional.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
26	¿Recibe feedback adecuado por parte de su supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realiza?	2	9	6	27	10	46	4	18

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 18. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 26 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el gráfico 18 se evidencia que el 46% de los encuestados fue de la opinión que Casi nunca recibe feedback adecuado por parte de su supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realiza. Este resultado indica que los supervisores no consideran importante hacer seguimiento a las actividades administrativas realizadas y hacer saber a los empleados como están desempeñando sus puestos.

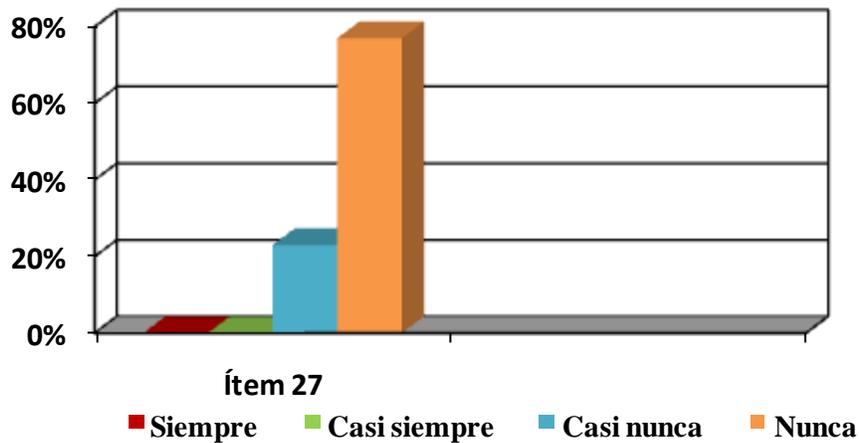
Al respecto, Aguilar (2006) plantea que “es responsabilidad de la empresa formar supervisores y hacerlos conscientes del grado de contribución que tienen en la gestión de la empresa, para lo cual es necesario que ejerzan éticamente todas sus responsabilidades” (p.21). De este modo, la actuación del supervisor es un modelaje que tiende a ser imitado o criticado, valorado o protestado, razones por las que el

supervisor debe dar muestras tanto de sus valores personales como de la alineación con los valores de la empresa, fomentando entre otras cosas la creatividad e innovación.

**Tabla 19.-Distribución de la Frecuencia de la Variable Planificación Estratégica para la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en su Dimensión: Motivación, para el indicador: Evaluación.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Casi siempre		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
27	¿Cada (año, semestre, trimestre) recibe una evaluación de su desempeño?	0	0	0	0	5	23	17	77

Fuente: Santana (2018)



**Gráfico 19. Distribución porcentual de las respuestas aportadas al Ítem 27 de la aplicación de un Cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas.**

En el grafico 19 se observa que el 77% de la población encuestada manifestó que Nunca recibe una evaluación de su desempeño. Este resultado infiere que en la unidad objeto de estudio no son consideradas las evaluaciones de desempeño lo que conlleva a la desmotivación por parte del personal empleado. Por otra parte, la evaluación del personal fomenta la mejora de resultados y los posibles cambios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos, en tal sentido, permite que el empleado tenga una visión más amplia sobre las expectativas que tenga la empresa en relación al puesto.

### **Conclusiones del Diagnostico**

Luego de realizar un diagnostico en función del primer objetivo específicos de la presente investigación, se concluye que el desarrollo organizacional es un elemento clave para la eficiencia y efectividad en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria del municipio Barinas.. A continuación se presentan las conclusiones del diagnostico por Dimensión:

Con respecto a la Dimensión: **Gestión Gerencial Administrativa**, se evidenció que los empleados conocen la filosofía de la organización, lo que es determinante para la gestión efectiva y eficaz de ésta. Es importante destacar que el impacto de la misión y visión en la empresa está determinada por el compromiso y la identificación del personal adscrito la cual debe ser compartida por la mayoría, así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos

Igualmente se pudo constatar la necesidad que existe en la unidad objeto de estudio de implementar un plan estratégico lo que conllevaría a la organización y planteamiento de objetivos organizacionales en base a los cuales posteriormente se realizaría un efectivo desarrollo organizacional. En la unidad objeto de estudio se aplican los procedimientos administrativos de planificación y supervisión a las actividades, lo que conlleva que en un momento dado se tenga una clara visión de lo que está pasando en la misma. Es importante destacar que la planificación minimiza

el factor de riesgo y define las consecuencias de una acción administrativa determinada lo que conlleva a elevar el nivel de éxito organizacional.

En relación a la **Dimensión: Clima Organizacional**, los resultados evidenciaron que las necesidades de los empleados planteadas mediante quejas y reclamos no les dan el tratamiento que merecen, por lo que siempre se observa personas molestas con la institución lo que conlleva a desmejorar su calidad de trabajo. Por consiguiente, para mantener un nivel de calidad del servicio es necesario que la organización mantenga un estricto control sobre los procesos internos de atención a quejas y reclamos, realizando seguimiento continuo de las políticas y del capital humano involucrado.

Igualmente, se evidenció que la muestra encuestada refleja que el trabajo en equipo no está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado. Por lo que es necesario promover el trabajo en equipo lo cual implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, y que éstos perciban que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

Cabe considerar por otra parte, que las condiciones de trabajo en cuanto a espacio y movimiento no representan factores de riesgo para los empleados administrativos. Igualmente, se pudo constatar que la institución dispone de los recursos necesarios que permitan prestar un mejor servicio a la comunidad en cuanto a la asesoría en materia electoral.

Con respecto a la **Dimensión: Cultura Organizacional**, se evidencia que las actitudes o comportamientos de los empleados están condicionados por una fuerte implicación personal. Lo que deriva en rivalidades en los diferentes niveles de la institución. Igualmente, los diferentes estilos de liderazgo gerencial influyen de una manera determinante en la conducta y actitud de los funcionarios adscritos a la unidad objeto de estudio. Esto lo hacen con la finalidad de agradar a la gerencia de turno para mantener sus cargos o condiciones de trabajo sin alteración alguna.

Igualmente, se concluye que dependiendo el estilo de liderazgo que se implemente en la institución se determinará la colaboración de los empleados. Actualmente, las herramientas de colaboración proporcionan un incremento

significativo de la productividad y permite el intercambio de información, gestión y desarrollo de actuaciones tendentes a potenciar la eficiencia en la organización.

En cuanto a la **Dimensión: Comunicación**, se evidencia que existe una comunicación formal e informal entre los empleados y el nivel supervisorio lo que conlleva a un clima donde no se deberían generar conflictos. Sin embargo, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo están marcadas por la tendencia a imponer o forzar situaciones lo que conlleva de manera implícita a amenazar con ciertas consecuencias desagradables.

Por otra parte, se evidenció que no existe confianza en la comunicación entre los empleados lo que conlleva a un clima negativo que pudiere en algún momento generar en conflicto. Es importante destacar que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de la misma.

Finalmente, con respecto a esta dimensión, se infiere que el rumor influye negativamente en el proceso de comunicación puesto que degrada la información de lo que se quiere decir, de lo que se dice, de lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se retiene y lo que se pone en práctica. Obviamente, esto trae como consecuencia una desestabilización comunicacional en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara.

Finalmente, con respecto a la **Dimensión: Motivación**, se evidencia que la falta de satisfacción salarial puede afectarla productividad de la organización y produce un deterioro en la calidad del entorno laboral. En todo caso, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementando el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Igualmente, crea desconcierto y desmotivación el hecho que la institución no considere el reconocimiento como una herramienta integrada al ámbito empresarial para potenciar significativamente la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño; con el objetivo de contribuir a un clima organizacional positivo orientado hacia la calidad y la productividad. Por otra parte, muchas personas en la unidad objeto de estudio se esfuerzan en su trabajo deseando alcanzar el éxito, esperan que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos de una manera justa. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que todos necesitan.

Dentro de este marco se evidencia que la unidad objeto de estudio no genera actividades de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los empleados la apertura a nuevas tecnologías, a los desafíos del mercado, a la innovación, la adaptación y capaces de crear conocimiento individual y colectivo para después compartirlo entre sus miembros. Es importante destacar que frente a un contexto que exige aporte intelectual, innovación y adaptación resulta de vital importancia para las organizaciones la gestión del conocimiento.

Igualmente, se concluye que los supervisores no consideran importante evaluar las actividades administrativas realizadas y hacer saber a los empleados como están desempeñando sus puestos, lo que conlleva a la desmotivación por parte del personal empleado. Por otra parte, la evaluación del personal fomenta la mejora de resultados y los posibles cambios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos, en tal sentido, permite que el empleado tenga una visión más amplia sobre las expectativas que tenga la empresa en relación al puesto.

Finalmente, se concluye que el compromiso e identificación organizacional están seriamente afectados lo que evidentemente afecta la cultura y clima organizacional, en consecuencia, los empleados asumen el compromiso como una obligación de permanecer en la organización. Esta capacidad de estar conscientes vendría unida al compromiso de llevar a cabo acciones acordes con los valores personales y también estaría vinculada con las estrategias de cambio necesarias para aumentar la flexibilidad psicológica. Esta, hace referencia a la posibilidad de

contactar con los eventos privados que ocurren en el presente, tanto como les sea posible a las personas, al tiempo que se elige bien a abandonar o bien persistir en una acción que implica malestar pero que está al servicio de los valores que el individuo identifica como propios.

### **Metodología para la Fase de Estudio de la Factibilidad**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Operativo, Técnico y Económico.

#### **Factibilidad Institucional**

En esta fase, se hace referencia a la determinación del apoyo del nivel gerencial, esta fase se centró en la determinación del apoyo de los directivos del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria del municipio Barinas para la aprobación y posterior implementación de la propuesta. En consecuencia, los directivos manifestaron su total respaldo por considerarla beneficiosa para la institución.

#### **Factibilidad Técnica**

Para evaluar la factibilidad técnica de la implantación de plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT), se cuenta con que el programa propuesto ofrece respuestas adecuadas a las necesidades que se evidenciaron en el análisis de resultados con respecto a la gestión administrativa.

Para la implementación se requiere que los directivos asistan a talleres relacionados con la materia, para posteriormente desarrollar las actividades de acuerdo a las necesidades presentadas. El estudio técnico permitió determinar las pautas a seguir en función de que el (S.A.M.AT), logre el fortalecer el desarrollo organizacional, a través de la contratación de entidades didácticas y/o especialistas en estrategias gerenciales para implementar, operar y mantener el programa propuesto. De esta manera, se concluye que el proyecto tiene viabilidad técnica, demostrada mediante la selección de alternativas válidas, como lo son el estudio y análisis de las

diferentes entidades didácticas y/o especialistas en estrategias independientes que a través de su contratación, optimizarán la ejecución de la propuesta.

### **Factibilidad Económica**

En esta fase se incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. El cálculo del presupuesto necesario para operacionalizar el presente programa, tiene un costo de veinte y cinco mil (25000 S.), los cuales cubren en su totalidad los gastos por concepto de capacitación para el personal gerencial. Para tal fin, se contratarán los servicios de entes didácticos y/o especialistas en la materia.

A continuación se especifica el gasto en el cuadro siguiente:

**Cuadro.- Presupuesto de Honorarios Profesionales**

<b>Facilitadores</b>	<b>N° de participantes</b>	<b>Honorarios</b>	<b>Totales</b>
Especialista en estrategias de posicionamiento	4		

Fuente: Santana (2018)

## **CAPITULO V**

### **PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA**

#### **Metodología para la Fase de Elaboración de la Propuesta**

La fase de elaboración de la propuesta se refiere a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos con el propósito de solucionar problemas o necesidades de grupos sociales u organizaciones. En el caso de la presente investigación está referido a satisfacer las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado. Por lo tanto, el propósito de esta fase es elaborar una propuesta sobre un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT)

#### **Planificación del Proceso**

Para cumplir con la fase de elaboración de la propuesta se procedió de la siguiente manera:

Se realizó una propuesta inicial basada en los resultados del diagnóstico de necesidades y los registros de información documental.

Por medio de comunicaciones a especialistas se solicitó a un grupo de expertos en Gerencia y Metodología la colaboración para hacerle las correcciones y observaciones pertinentes a la propuesta en cuanto a objetivo, contenido, estrategias y evaluación. Una vez obtenida la información de los expertos se le hicieron los ajustes necesarios a la propuesta inicial basada en las observaciones registradas por los especialistas. Finalmente, se elaboró la propuesta para hacerle la evaluación de la factibilidad. Para ello se elaboró un instrumento donde los expertos validaron la misma después de las correcciones y observaciones.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Implementar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.AT) en el municipio Barinas en el estado Barinas.

### **Objetivos específicos**

-Definir e implantar una estructura de gestión de dirección estratégica y participativa que facilite el desarrollo organizacional efectivo y responsable en el (S.A.M.AT) el municipio Barinas. **(Eje Estratégico: Gerencial y Administrativo)**

- Fortalecer el clima organizacional, como elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, desarrollando estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan el desempeño del personal desde el punto de vista de: la comunicación, la motivación y la cultura organizacional **(Eje Estratégico: Componente humano, Clima Organizacional)**

-Identificar la cultura organizacional como ventaja competitiva de la gestión con la finalidad de integrar la ética del cumplimiento del trabajo elevando la calidad y eficiencia de los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas, Estado Barinas. **(Eje Estratégico: Componente humano, Cultura Organizacional)**

-Facilitar y promover actividades que fomenten actitudes positivas que influyan en la comunicación que permitan a su vez generar un clima de reflexión sobre el rol gerencial y participativo de los empleados, promoviendo hábitos de estilos de comunicación saludables en el ámbito laboral. **(Eje Estratégico: Componente humano, Comunicación)**

-Desarrollar un sistema de gestión del componente humano, incentivando la realización de tareas por competencias, la formación en gestión de la calidad y el compromiso y la eficiencia en el desempeño de sus funciones. **(Eje Estratégico: Componente humano, Motivación)**

#### Cuadro 4.- PROPUESTA

**Objetivo Específico:** Definir e implantar una estructura de gestión de dirección estratégica y participativa que facilite el desarrollo organizacional efectivo y responsable en el (S.A.M.AT) en el municipio Barinas. **(Eje Estratégico: Gerencial y Administrativo)**

Estrategias	Metas	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación
<p><b>Análisis Estratégico</b></p> <p>-Realizar análisis interno y externo del entorno de la Institución (Matriz FODA)</p> <p>-Identificar los resultados que se quieren fortalecer (Misión y Visión)</p> <p>-Establecer los objetivos, los cuales deben identificar las actividades para alcanzar las metas</p> <p><b>Formulación del Plan Estratégico</b></p> <p>-Fortalecer la Misión y Visión del (S.A.M.AT) en Barinas, Estado Barinas.</p> <p>-Establecer directrices para establecer metas y objetivos.</p>	<p>-Establecer los factores institucionales, económicos, políticos y tecnológicos.</p> <p>-Considerar el propósito de la Institución.</p> <p>-Que se internalice la misión y visión con sentido de pertenencia.</p> <p>-Identificar problemas y establecer sus posibles soluciones a corto o mediano plazo.</p>	<p>-Los empleados adscritos a la unidad objeto de estudio</p> <p>-Directivos y Supervisores.</p>	<p>1 año (evaluar bimensualmente)</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>- Directivos</p> <p><b>Físicos:</b></p> <p>-Computadora</p> <p>-Papel Bond</p> <p>-Carpetas</p> <p>-Marcadores</p> <p>-Bolígrafos</p>	<p>-Observación</p>

Fuente: Santana (2018)

**Objetivo Especifico:** Promover acciones orientadas a fortalecer el clima organizacional, como elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, desarrollando estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan el desempeño del personal desde el punto de vista de: la comunicación, la motivación y la cultura organizacional (**Eje Estratégico: Componente humano, Clima Organizacional**)

Estrategias	Metas	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación
<p>Determinar:            -Grado de identificación del personal de la institución y sus propósitos.            -Grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la institución.            -Las características y aceptación del liderazgo en la unidad objeto de estudio.            -Los niveles de consenso y conflicto en la organización.            -Los niveles de motivación del personal.</p>	<p>Lograr:            -Que los grupos que actúan mecánicamente, es decir “que no están vinculados” se comprometan.            -Que el sentimiento que tienen los empleados de que están agobiados con deberes de rutina que se consideran inútiles, Se vuelvan útiles.            -Que los empleados sientan que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están identificados con el deber cumplido.            -Que los empleados gocen de relaciones sociales amistosas, no necesariamente asociada a la realización de tareas.            -Que el empleado sienta que se le reconoce por hacer bien su trabajo, a través de la equidad en las políticas de pago y promoción.</p>	<p>-Personal especializado.            -Los empleados adscritos a la unidad objeto de estudio            -Directivos y Supervisores</p>	<p>24 horas</p>	<p><b>Humanos:</b>            -Directivos            -Docentes            -Facilitadores    <b>Físicos:</b>            -Local            -Computadora            -Video Beam            -Papel bond            -Pizarrón            -Marcadores de colores    <b>Financieros:</b></p>	<p>- Observación</p>

Fuente: Santana (2018)

Estrategias	Metas	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación
	<p>-Que los sentimientos de cordialidad sea general prevaleciendo en la atmosfera del grupo de trabajo, el énfasis de lo que quiere cada uno. Y que sean permanentes los grupos sociales amistosos e informales.</p> <p>-Que se fortalezca la ayuda de los gerentes y otros empleados haciendo énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y desde abajo.</p> <p>-Que se fortalezca la solución de conflictos haciendo énfasis en que los problemas salgan a la luz.</p> <p>-Que se fortalezca el sentimiento de identidad en relación a la organización, como miembro valioso del equipo de trabajo.</p>	<p>-Personal especializado.</p> <p>-Los empleados adscritos a la unidad objeto de estudio</p> <p>-Directivos y Supervisores</p>	<p>24 horas</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Directivos</li> <li>-Facilitadores</li> </ul> <p><b>Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Local</li> <li>-Computadora</li> <li>-Video Beam</li> <li>-Papel bond</li> <li>-Pizarrón</li> <li>-Marcadores de colores</li> </ul> <p><b>Financieros:</b></p>	<p>- Observación</p>

Fuente: Santana (2018)

**Objetivo Especifico:** Identificar la cultura organizacional como ventaja competitiva de la gestión con la finalidad de integrar la ética del cumplimiento del trabajo elevando la calidad y eficiencia de los empleados del (S.A.M.A.T) , en el municipio Barinas, Estado Barinas. (**Eje Estratégico: Componente humano, Cultura Organizacional**)

Estrategias	Metas	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación
<p>-Destacar la importancia de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos de la organización.</p> <p>-Enfocar la gestión de recursos humanos como apoyo al cambio estratégico.</p> <p>-Plantear alternativas estratégicas a la gestión de recursos humanos a fin de lograr líderes con alto sentido de compromiso para la cultura de cambio.</p>	<p>-Identificar la naturaleza de la cultura organizacional existente en cuanto a la manera en que las personas se relacionan unas con otras: autoritaria, de cooperación, individualista, entre otras y como las necesidades humanas de afecto y agresión son manejadas.</p> <p>-Identificar los valores de la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo.</p> <p>-Darle mayor importancia al proceso de socialización como una forma de control indirecto.</p>	<p>-Personal especializado.</p> <p>-Los empleados adscritos a la unidad objeto de estudio</p> <p>-Directivos y Supervisores</p>	<p>24 horas</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>-Directivos</p> <p>-Docentes</p> <p>-Facilitadores</p> <p><b>Físicos:</b></p> <p>-Local</p> <p>-Computadora</p> <p>-Video Beam</p> <p>-Papel bond</p> <p>-Pizarrón</p> <p>-Marcadores de colores</p> <p><b>Financieros:</b></p>	<p>- Observación</p>

Fuente: Santana (2018)

**Objetivo Específico:** Facilitar y promover actividades que fomenten actitudes positivas que influyan en la comunicación que permitan a su vez generar un clima de reflexión sobre el rol gerencial y participativo de los empleados, promoviendo hábitos de estilos de comunicación saludables en el ámbito laboral. **(Eje Estratégico: Componente humano, Comunicación)**

Estrategias	Metas	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a través de talleres sobre comunicación efectiva dirigidos por especialistas a los directivos y empleados con el objeto de promover cambios en sus estilos de comunicación y comportamientos lo que fortalecerá sin duda su desempeño</li> <li>- Capacitar a través de talleres a los empleados que permitan trabajar la resolución de conflictos, desarrollar relaciones interpersonales adecuadas así como favorecer el desarrollo de la autoestima</li> <li>- La Gerencia debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los principales problemas que se presentan en el uso de los estilos de la comunicación.</li> <li>- Identificar Actitudes y conductas que influyen en la comunicación</li> <li>- Analizar el estilo de la comunicación como una acción reguladora y autoreguladora de la comunicación a desarrollar ante una situación determinada</li> <li>- Llevar registros estadísticos de quejas y reclamos</li> <li>- Seguimiento y atención de quejas y reclamos, determinando tiempos de repuesta según los cronogramas de resolución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal especializado.</li> <li>-Los empleados adscritos a la unidad objeto de estudio</li> <li>-Directivos y Supervisores</li> </ul>	<p style="text-align: center;">24 horas</p>	<p><b>Humanos:</b> Directivos -Facilitadores</p> <p><b>Físicos:</b> -Cartelera -Computadora -Video Beam -Papel bond -Pizarrón -Marcadores de colores</p> <p><b>Financieros:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Control de asistencia</li> <li>- Intervención de los participantes</li> <li>- Coevaluación</li> </ul>

Fuente: Santana (2018)

**Objetivo Específico:** Desarrollar un sistema de gestión del componente humano, incentivando la realización de tareas por competencias, la formación en gestión de la calidad y el compromiso y la eficiencia en el desempeño de sus funciones. **(Eje Estratégico: Componente humano, Motivación)**

Estrategias	Metas	Responsable	Tiempo	Recursos	Observaciones
<p>-Publicar y mantener actualizado el organigrama del</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y actualizar las descripciones de cargo.</li> <li>-Realizar periódicamente necesidades de formación y/o capacitación.</li> <li>- Propiciar la formación de grupos de trabajo para la consecución de objetivos estratégicos y hacer un seguimiento de la participación del personal en los mismos.</li> <li>-Evaluar al personal en función de los objetivos y metas cumplidos.</li> </ul>	<p>-Propiciar actividades para mantener el clima organizacional encaminado hacia el logro de objetivos y metas.</p> <p>-Capacitar de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación.</p> <p>-Propiciar actividades de participación en solución de problemas.</p> <p>-Establecer los mecanismos para la evaluación del desempeño por lo menos una vez al año.</p>	<p>Coordinador de S.A.M.A.T</p>	<p>1 mes para el diseño e implantación</p> <p>Evaluar a los seis meses</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autor</li> <li>-Empleados</li> </ul> <p><b>Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Papel bond</li> <li>-Carteleras.</li> </ul>	<p>-Observación</p>

Fuente: Santana(2018)

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

El presente estudio permitió dar respuestas a los objetivos planteados de la investigación, en primer lugar se diagnóstico que el desarrollo organizacional es un elemento clave para la eficiencia y efectividad en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria del municipio Barinas, se evidenció que los empleados conocen la filosofía de la organización, lo que es determinante para la gestión efectiva y eficaz de ésta. Igualmente se pudo constatar la necesidad que existe en la unidad objeto de estudio de implementar un plan estratégico lo que conllevaría a la organización y planteamiento de objetivos organizacionales en base a los cuales posteriormente se realizaría un efectivo desarrollo organizacional.

Por otra parte, se constato que las actitudes o comportamientos de los empleados están condicionados por una fuerte implicación personal. Lo que deriva en rivalidades en los diferentes niveles de la institución. Igualmente, los diferentes estilos de liderazgo gerencial influyen de una manera determinante en la conducta y actitud de los funcionarios adscritos a la unidad objeto de estudio. Esto lo hacen con la finalidad de agradar a la gerencia de turno para mantener sus cargos o condiciones de trabajo sin alteración alguna.

Dando continuidad al segundo objetivo de la investigación, el cual consistió en determinar la factibilidad de mercado, técnica, económica y legal, se comprobó la viabilidad de la propuesta, donde los aportes, gastos y recursos necesarios serán cubiertos en su totalidad por la Institución. Por último, el tercer objetivo correspondiente al diseño de la propuesta, esta fase es donde se proyecta el ingenio y creatividad del investigador , al plasmar de manera clara y precisa las alternativas de solución al problema estudiado. Es decir, las ideas se conciben al expresarse de manera original, de fácil entendimiento para su debida ejecución y posterior a la evaluación de los que participan en el estudio.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el estudio, fue necesario considerar las siguientes recomendaciones:

Es necesario que se dicten cursos, talleres, seminarios, otros, al personal de la institución para contribuir al fortalecimiento del clima laboral de la de la misma. Es importante resaltar, que el gerente es quien se encarga de motivar a las personas a que se involucren en las actividades planificadas.

La planificación debe ser participativa guiada por el gerente quien liderará a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuesta.

El gerente debe llevar a consenso con el personal las decisiones a tomar para la solución de los problemas, de manera tal que estos se sentirán tomados en cuenta y comprometidos, considerando las fortalezas y potencialidades de cada uno de ellos dentro de la institución.

-Siendo los lineamientos estratégicos para la evaluación del desempeño la columna vertebral del sistema, se hace necesario sentar las bases enfocándose en la misión, visión y objetivos de la organización.

-Es ineludible saber que actividades y responsabilidades pertenecen a cada cargo de la estructura organizacional.

-El empleado público debe conocer la descripción de su cargo.

-Organizar las competencias inherentes a cada grupo de cargos con características comunes.

-La etapa de retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento del desempeño.

-Hacer seguimiento en las actividades y metas planeadas para medir el avance de las mismas.

-Se debe corregir desviaciones y mantener la motivación durante todo el proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, P (2006), **Desarrollo Supervisorio. Supervisión hacia la Excelencia Protagonica.** Mc Graw Hill, México.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigacion.** :Introduccion a la metodología científica (5° edición ) Caracas –Venezuela :Episteme.
- Arias, H (2007), **Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio.** (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Andersen, H (2003), **Effective Enterprise and Change Management.** Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Best, J. W. (2004). **Cómo Investigar en Educación,** Morata Madrid.
- Brow, M y Moberg, S (2002) **Desarrollo Organizacional.** Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Brunet, P (2006) **La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización.** Monte Ávila, Caracas
- Cortéz, A (2008) **Importancia del Equipo de Trabajo.**  
[http://www.robertexto.com/archivo5/el\\_equipo.htm](http://www.robertexto.com/archivo5/el_equipo.htm)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, Número 36.860).
- Chandler, A (2004) **Planificación, Implementación y Control.** Brasil-México. Editorial Limusa.
- Chiavenato, I (2004) **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México. Mc Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato, I. (2006). **Administración de Recursos Humanos.** (5ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Ditcher, E. (2003). **¿Es Usted un Buen Gerente?** México: Mc Graw Hill.

- Dessler, G (2003) **Administración de Personal**. (2ª Edi. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Dunnette, A (2006) **Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias**. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- Estrada (2009), **Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos**. New York. McGraw-Hill.
- Fermoso, P (2005), **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Iberoamérica, México.
- Gómez, H (2008) **Estrategia empresarial ante el caos**, Madrid, Editorial Rialp S.A.,
- Guillén, O. (2003). **Psicología**. 1er. Año Ciclo Diversificado. Editorial Salesiana. S.A. Arco iris.
- Hall, S (2005) **Metodología para la Reingeniería de las Empresas**. Revista Calidad y Productividad No 6, Caracas
- Hernández, S (2003) **Métodos de Investigación Social**. Editorial Trillas. México.
- Hernández y Otros (2006). **Metodología de la Investigación**, 3a. ed. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, B . (2002). **Metodología de la Investigación Holística**. Sypal. Caracas.
- Hurtado de B. J (2012). **El Proyecto de Investigación**. 4ta. Ed. Colombia. Ediciones Colombia.
- Iriarte, F (2004) **Etimología y usos del concepto de Cultura**. <http://www.monografias.com/trabajos16/cultura/cultura.shtml>
- Lewin, K (2006) **Organizational Change. The Managerial Dilemma**. London: The MacMillan Press Ltd
- López, R. (2004). **Introducción al Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística**. Segunda Edición. Caracas – Venezuela
- López, N. (2004). **Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para el sector Universitario Público basado en competitividad**, caso UCLA. Barquisimeto, Venezuela. 178 Pág.

- Marsh, L. (2001). **Organizaciones**. New York: Jhon Will and Sons.
- Martinez, P. (2014). **Administración Moderna de Personal**. 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.
- Mondy, W., y Noe, R. (2005). **Administración de los Recursos Humanos: 9na Edición**. Editorial Prentice Hall. México.
- Montero (2004) **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional**. Serie Empresarial. Edit Legis. Bogotá, Colombia
- Montoro, P (2014) **Plan Estratégico de Capacitación para fortalecer la Función Gerencial del Personal Directivo de la Contraloría del Estado Barinas**. Coordinación de Postgrado UNELLEZ. Tesis de Grado no publicada.
- Ployhart, R., Schneider, B., y Schmitt. (2006). **Organización de Personal. La Práctica contemporánea y la Teoría**. Ed. 3°. Mahwan. NJ: Lawrence. Erlbaum associates. Traducido por Scielo. España.
- Reis, A. (2008) **Administración de Personal**. México. Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rivera, A (2015) **Desarrollo Organizacional: Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad**. Universidad de Carabobo. Tesis de Grado no publicada
- Robbins (2003) **Comportamiento Organizacional**. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.
- Ruiz, M. (2003). **Instrumento de Evaluación Educativa**. Procedimiento para su diseño y Validación. Barquisimeto. Ediciones CIDEG; C.A.
- Ruiz, O (2000) **La Gerencia Estratégica**. Fondo editorial Legis. Bogotá, Colombia.
- Salcedo, I (2016) **Desarrollo Organizacional y Cultura de gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano**. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Tesis Doctoral.
- Sallenave, J (2004). **La Gerencia Integral**. Bogotá, Ed. Norma.

- Senlle, A (2004) **Cómo llegar a ser líder**. Editorial Norma, Santafé de Bogotá. Colombia.
- Soriano, M (2006) **Aceptación y Compromiso** - Fundamentos, características y evidencia. Universidad de Almería.
- Shapiro, F (2004) **Gerencia para el Cambio**. Editorial Legis, Santafé de Bogotá
- Shein, E (2004) **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice-Hall, México
- Stephen, H (2002). **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Steinner, G (2006) **Planificación Estratégica, Lo que Todo Gerente debe Saber**. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- Tamayo y Tamayo, M (2005), **El Proceso de la Investigación Científica** 3ª Ed. México Ed. Limusa S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Fedupel. Venezuela.**
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) **Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales**
- Valera, F (2001) **¿Cómo Hacer Más Efectiva la Comunicación?** CEPES. La Habana.
- Valle, R (2001) **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Venegas, C (2016) **Gerencia Venezolana: Desarrollo Organizacional en las Empresas Venezolanas**. Trabajo de ascenso. Área de Postgrado. Universidad de Carabobo.

**ANEXO A-1**  
**INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS**

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



**VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
SOCIAL  
BARINAS- ESTADO BARINAS**

La Universidad que Siembra

Instrucciones Generales.

- Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario antes de responder.
- Para cada ítem corresponde una sola respuesta.
- La primera parte del cuestionario contiene veintisiete (27) ítems, que usted debe responder marcando con una (x) la alternativa que más se ajuste a su criterio
- Las alternativas de respuestas son. Siempre, Casi siempre, Casi nunca y Nunca.

Gracias por su colaboración

## Diagnóstico

### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marque con una equis (X) la alternativa de respuesta de acuerdo a su realidad

<b>Escala</b>	<b>de</b>	<b>4</b>	<b>Siempre</b>	<b>3</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>2</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>1</b>	<b>Nunca</b>
<b>Frecuencia:</b>									

Interpretación: Siempre: Optimo (opinión muy favorable)

Casi siempre: Muy bueno (opinión favorable)

Casi nunca: Deficiente (opinión desfavorable)

Nunca: Muy deficiente (opinión muy desfavorable)

Ítem	Enunciado	Siempre	Casi siempre	Casi Nunca	Nunca
1.	¿El S.A.M.A.T del estado Barinas tiene establecida formalmente su Misión y visión?				
2	¿Se emplean métodos para divulgar la Misión y Visión en la unidad objeto de estudio?				
3	¿Se establecen metas y objetivos en función de cumplir con los objetivos propuestos en la organización?				
4	¿Se planifican las actividades para llevar a cabo los procedimientos que permitan optimizar la ejecución y control de los procesos electorales regionales?				
5	¿Se supervisan las actividades planificadas por el personal empleado adscrito al S.A.M.A.T en el estado Barinas?				
6	¿Se atienden las necesidades de los empleados de forma justa y equilibrada?				
7	¿Se trabaja en equipo para resolver los problemas de la organización?				

8	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita para una actividad laboral?				
9	¿El personal cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?				
10	¿La empresa cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo las actividades laborales?				
11	¿Se imponen cambios de actitudes en el personal, en relación a los estilos de gerencia que se manejan en la institución?				
12	¿El estilo de gerencia en la institución promueve la colaboración en el compromiso diario de actividades entre sus miembros?				
13	¿Los supervisores del S.A.M.A.T mantienen una comunicación fluida con el personal administrativo?				
14	¿Las instrucciones dadas por los directivos son asimiladas con facilidad por el personal adscrito a la institución?				
15	¿Las instrucciones de los directivos son realizadas a través de Circulares y/o Memorandos?				
16	¿El estilo de comunicación que impera en la institución conlleva a sus integrantes a someterse a criterios ajenos que afectan las relaciones interpersonales?				
17	¿En las relaciones interpersonales se aprecia el compañerismo y la colaboración?				
18	¿En la comunicación entre los empleados predomina la confianza y la competencia?				
19	¿La comunicación entre el personal adscrito a la institución está influenciada por los rumores?				

20	¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?				
21	¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?				
22	¿Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?				
23	¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?				
24	¿La empresa ofrece suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional a los empleados?				
25	¿La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos?				
26	¿Recibe feedback adecuado por parte de su supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realiza?				
27	¿Cada (año, semestre, trimestre) recibe una evaluación de su desempeño?				

## **ANEXO B**

### **CRITERIOS Y FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Barinas, de 2018

Ciudadano

---

Presente

Muy respetuosamente me dirijo a usted, como cursante de la Maestría en Gerencia Pública, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para efectuar la investigación que tiene como título **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (S.A.M.AT)** Usted fue seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros.

**-Coherencia:** Si los ítems tienen relación con lo que se desea medir.

**Pertinencia:** Señalar si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación.

**Claridad de redacción:** Evaluar la redacción del instrumento

**Ubicación:** Si la posición en que encuentra ubicado el ítems corresponde a la lógica del instrumento.

La evaluación de los ítems debe realizarla considerando los siguientes términos:

**Adecuado:** Si el ítem se ajusta a los objetivos

**Regular:** Cuando hay que revisar alguna modificación.

**Inadecuado:** Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.

Al final de la evaluación podrá realizar cualquier observación que considere necesario en relación a las modificaciones de los ítem es o dimensiones tratados.

Contando con su valiosa colaboración, le agradezco la ayuda que me ofrece para validar el instrumento.

Atentamente,

Carlos Santana

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN  
INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS**

Nombre del Especialista

---

C.I. \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

<b>Adecuado: A</b>	<b>Regular: R</b>	<b>Inadecuado: I</b>		
Ítems	Coherencia	Pertinencia	Claridad de Redacción	Ubicación
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

Observaciones:

---



---

Firma del Especialista

C.I



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

Programa de Estudios Avanzados



### ACTA DE VEREDICTO

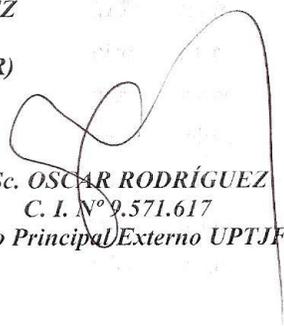
Siendo las 09:00 a.m. del 12 de Junio de 2019, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Wuilson González (Tutor-Coordinador)**, **Norellys Concha (Jurado Principal UNELLEZ)**, **Oscar Rodríguez (Jurado Principal externo UPTJFR)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 9.990.829, 11.713.662, 9.571.617, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2019/04/09 DE FECHA: 12/04/2019, ACTA N° 04 ORDINARIA N° 09**, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **"PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO AUTONOMO MUNICIPAL ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (S.A.M.A.T)"**. Presentado por el maestrante **CARLOS SANTANA C.I. N° 14.550.175**, estudiante de la Maestría en Gerencia y Planificación Institucional, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR**. El Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firmamos:

  
MSc. **WUILSON GONZÁLEZ**  
C. I. N° 9.990.829  
(TUTOR COORDINADOR)

  
MSc. **NORELLYS CONCHA**  
C.I. N° 11.713.662  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
MSc. **OSCAR RODRÍGUEZ**  
C. I. N° 9.571.617  
(Jurado Principal Externo UPTJFR)