

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Ciencias Sociales y Jurídicas  
Subprograma Administración**

**La Universidad que Siembra**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Caso: Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel  
Zamora del Estado Cojedes**

**Autora:**

Aguiño María Daniela C.I. 24.742.754

**Tutor:**

Lcda. Carmen Pinto

**San Carlos, Diciembre de 2017**

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Ciencias Sociales y Jurídicas  
Subprograma Administración**

**La Universidad que Siembra**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Caso: Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio  
Ezequiel Zamora del Estado Cojedes**

**Requisito parcial para optar al Título de Licenciada en Administración**

**Autora:**

Aguiño María Daniela C.I. 24.742.754

**Tutor:**

Lcda. Carmen Pinto

**San Carlos, diciembre de 2017**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES

ACTA DE EVALUACIÓN TRABAJO DE APLICACIÓN CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN: ADMINISTRACIÓN  CONTADURÍA PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN: 13 / 12 / 2017

AUTOR (ES):

**Aguño, Maria Daniela C.I. 24.742.754**  
 Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

\_\_\_\_\_  
 Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

\_\_\_\_\_  
 Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

1.- TUTOR:	<u>Rufo V</u> Apellidos	<u>Conce Rosa</u> Nombres	<u>4101093</u> Cédula de Identidad
2.- JURADO PRINCIPAL - COORDINADOR:	<u>Sorcia</u> Apellidos	<u>Suam</u> Nombres	<u>20.043.338</u> Cédula de Identidad
3.- JURADO PRINCIPAL:	<u>Ariles</u> Apellidos	<u>Robert</u> Nombres	<u>19.357.841</u> Cédula de Identidad

OBSERVACIONES

LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:

APROBAR

REPROBAR

FIRMA (1): TUTOR

FIRMA (2): JURADO PRINCIPAL COORDINADOR

FIRMA (3): JURADO PRINCIPAL

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL. Caso: Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes**, presentado por la ciudadana Aguiño María Daniela, titular de la Cédula de Identidad 24.742.754, para optar al Título de Licenciada en Administración, que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación ante el jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Carlos, a los 13 días del mes de diciembre de 2017

Pinto V. Carmen Rosa

Lcda. Carmen Pinto

C.I. 4.101.093

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios por el don de la vida.

A mi casa de estudios la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ.

A todos y cada uno de los profesores que formaron parte de mi trayectoria por dicha casa de estudios, por aportar cada uno un poco de sus conocimientos profesionales para estar hoy día en la recta final de preparación para optar por el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACION.

A mi tutora; LCDA CARMEN PINTO, por guiarme de la mejor manera para realizar este proyecto.

A los profesores Juan Lovera y Robert Ardiles por su valiosa colaboración para finalizar con este trabajo

**GRACIAS!**

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios por el don de la vida, por darme la fortaleza para llegar hoy a este día tan importante en mi vida.

A mi Madre ALEJANDRINA AGUIÑO por darme la educación, a mis hermanos por darme una mano amiga y una mano dura cuando la necesite.

En especial a mi hermana FRANCIS DAYANA AGUIÑO por ser motivo de inspiración, por ser mi guía y por siempre ayudarme en todo lo que necesite a lo largo de mi preparación.

A mi esposo JHONATHAN ORTIZ; por el apoyo incondicional en esta etapa final de mi carrera.

A mi Hijo LORENZO ALEJANDRO; por ser el motor que me impulsa a seguir adelante, por ser mi compañero en todo momento.

Por ti y para ti Hijo TE AMO

**CON AMOR!**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b>	<i>lii</i>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<i>lv</i>
<b>DEDICATORIA</b>	<i>v</i>
<b>INDICE GENERAL</b>	<i>vi</i>
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<i>vii</i>
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	<i>viii</i>
<b>RESUMEN</b>	<i>lx</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	10
Justificación de la Investigación	10
<b>Capítulo II MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	22
Bases Legales.	49
<b>Capítulo III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>54</b>
Tipo, Nivel y Diseño de la Investigación	54
Análisis de la Información	56
Fases de la Investigación	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	57
<b>Capítulo IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
1. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	49
2. POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	54
3. RESULTADOS DE LA DIMENSION, ELEMENTOS CARACTERISTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	60
4. RESULTAOS DE LA DIMENSION, CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	65



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
1.. RESULTADOS DE LA DIMENSION, ELEMENTOS CARACTERISTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	61
2.RESULTAOS DE LA DIMENSION, CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	66

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**La Universidad que Siembra**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Caso: Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora  
del Estado Cojedes**

**AUTORA: Aguiño María Daniela.**

**TUTOR: Carmen Pinto**

**Año: 2017**

**RESUMEN**

Objetivo de la Investigación: Plantear lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. La fundamentación teórica fue: Clima Organizacional, sus características y factores y la Teoría de Likert. Metodológicamente la investigación se ubica dentro de la tipología de proyecto factible, el diseño corresponde al no experimental, de campo y transeccional, se empleó el método inductivo. Procediendo a medir de manera individual las variables clima organizacional, para posteriormente establecer su vinculación, lo cual condujo a la definición de lineamientos estratégicos idóneos y pertinentes, que se correspondan con la realidad observada en la organización analizada y para los efectos se tomó como informantes claves a la totalidad del personal que labora en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes objeto de estudio, es decir, Diez (10) individuos.

**Palabras Clave:** Clima Organizacional, cultura, Lineamientos Estratégicos.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en las sociedades industrializada ocurren cambios sociales, económicos y culturales que van a impactar con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, y esto afecta los modos de vida de las personas, sus relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. De esta forma, la sociedad moderna requiere de organizaciones dinámicas que se adapten a dichos cambios, y que desarrollen en su personal comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo.

Este desafío no sólo se presenta para las organizaciones o empresas, sino también para las personas que en ellas laboran, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional, lo constituye la relación existente entre las personas y la organización. Son los trabajadores o las personas, las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión.

En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. La importancia del clima organizacional han sido temas de marcado interés desde los años 80. Actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí misma, quién es, qué se merece, y qué es capaz de

realizar, hacia a dónde debe marchar la organización, entre otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez u flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, el grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional (Robbins, 2011).

Cabe destacar, que el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Por tal razón, el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Esto incluye el sentimiento que el trabajador se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su superior jerárquico (jefe), a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. En definitiva, el desarrollo del clima organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhiben otras. Un clima laboral abierto y humano alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Partiendo de estas afirmaciones se orienta, fundamenta y sustenta la presente investigación, destacando la importancia y relación del clima organizacional como vehículo que conduce la organización hacia el éxito,

razón por la cual se considera necesario y de gran relevancia proponer lineamientos estratégicos para su fortalecimiento, específicamente en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes. Cabe destacar, que el estudio se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I, presenta aspectos generales del objeto de estudio como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. Capítulo II, desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos y operacionalización de las variables. Capítulo III, contiene el marco metodológico, tipo, diseño, método, instrumentos de recolección y tratamiento estadístico de los datos.

Capítulo IV, muestra de manera detallada los resultados del estudio con su correspondiente análisis y conclusiones. Capítulo V, desarrolla la propuesta de un Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional, específicamente en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes. Finalmente, se enumeran las Referencias Bibliográficas Consultadas en el estudio y los Anexos correspondientes.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda Organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Así, Cuando la organización no tiene realmente el conocimiento de que es lo que motiva a sus trabajadores, está frente a un problema. Es importante, que todas aquellas personas responsables de gerenciar los diferentes procesos o actividades que suceden de manera continua en la misma, tengan la capacidad de poder visualizar con precisión el grado de motivación de sus trabajadores, y por ende buscar cuáles serían las medidas correctivas que permitan solucionar este problema. Por eso se requiere señalar que, cuando el individuo logra de manera libre expresar sus talentos y capacidades, esto le permitirá sentirse realizado, y así está contribuyendo simultáneamente a desarrollarse como persona, y a su vez está impulsando a la organización a un crecimiento continuo y exitoso.

Para que realmente la organización se oriente hacia la excelencia, tiene que prevalecer la unión de voluntades y el compromiso de todos los integrantes de ésta, así como también, la práctica de los valores como son: Cooperación, lealtad, responsabilidad, honestidad, amistad e integridad, todo esto contribuirá a mejorar la calidad de vida dentro y fuera de la organización. En la época actual, las características de las organizaciones están siendo marcadas por el surgimiento acelerado de nuevos mercados, la globalización de la economía, el crecimiento de la información, el perfeccionamiento de los medios comunicacionales, el desarrollo social y tecnológico, todo ello, producto de la dinámica del cambio, la cual representa, más que una barrera, un gran desafío.

En ese contexto, las organizaciones están experimentando la necesidad de redefinir sus objetivos como única alternativa para dar respuesta a las exigencias del entorno. Debido a esto, han comenzado a comprender la importancia de revisar y rediseñar constantemente su misión y visión, así como los patrones que soportan sus diseños organizacionales, sus procesos de toma de decisiones, los valores y principios; todo ello con el único fin de adaptarse a las múltiples transformaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, del mundo globalizado. En este proceso de transformación requerido por las organizaciones para adaptarse y dar respuesta a las exigencias de un entorno altamente dinámico y cambiante, son múltiples los factores intervinientes. De acuerdo con lo expresado por Robbins (2011: 22), “existen diversas fuerzas ambientales que están requiriendo de los gerentes la habilidad para poner en práctica programas extensos dirigidos a garantizar el éxito organizacional”, entre ellas es posible mencionar la naturaleza de la fuerza de trabajo, la tecnología, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial.

En el caso particular de la naturaleza de la fuerza de trabajo, el autor citado expresa que el éxito organizacional debe ser gestado desde la gente, modificando sus actitudes y comportamientos a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, de modo que se logre adaptar sus características individuales, la naturaleza y calidad de sus relaciones de trabajo, favoreciendo la administración eficientemente de la organización. en el clima de la organización, entendido este como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

En ese contexto, es importante considerar, que por ser la cultura un aspecto que se construye con el aporte de los valores morales de todos sus miembros, ésta se destaca como un elemento complejo, por lo cual, debe

ponerse especial atención y realizarse un gran esfuerzo conjunto dirigido a fortalecerla y al mismo tiempo flexibilizarla, de modo que sea posible adecuarla para dar respuesta a los cambios que tengan lugar en el ambiente, tanto interno como externo a la organización. Lo mencionado, se presenta como una condición indispensable para lograr la supervivencia organizacional, por cuanto hoy en día las organizaciones requieren un alto grado de confiabilidad, equilibrio, pertinencia, imagen sólida y estabilidad, para poder ofrecer a los diversos grupos de interés (sus clientes), la seguridad que requieren, pero al mismo tiempo, la flexibilidad, capacidad de cambio e innovación, para lograr adaptarse a cada nueva situación, con ideas novedosas, cursos de acción y propuestas frescas.

Sin embargo, cabe destacar que tal como lo señala Robbins (2011), la cultura puede presentarse como un aspecto limitante o que dificulta la consolidación de un adecuado clima organizacional, pues los valores compartidos pueden no estar de acuerdo con aquellos que favorezcan la efectividad de la organización en un momento dado, pueden ser inflexibles y dificultar su adaptación a nuevas situaciones, constituyéndose en una barrera hacia la diversidad, la integración de nuevos miembros, y en general, la adaptación de la organización a los requerimientos del entorno.

En el caso específico de la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, diversos estudios, han permitido evidenciar la existencia de serias debilidades relacionadas con la cultura organizacional. Las diferencias de opinión, valores y principios contrarios, alta conflictividad, resistencia al cambio, entre otras características existentes, contribuyen paulatinamente con el deterioro de su clima organizacional, es decir, la manera como es percibido por sus trabajadores y clientes. Lo anterior, obedece a la existencia de valores, principios, rutinas de trabajo y prácticas diarias, que se encuentran profundamente arraigadas y que varían según las personas, los lugares y los contextos, lo que dificulta la conformación de una cultura compartida y al



mismo tiempo, crea conflictos, incidiendo de manera negativa en el ambiente o clima organizacional.

En el contexto analizado, llama la atención el caso particular de la Dirección de Deportes, dependencia de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, es la encargada de ejecutar planes y actividades deportivas y recreativas en las comunidades que conforman el municipio Bolivariano de Ezequiel Zamora. Su fin es impulsar, desarrollar y masificar la actividad física, los hábitos recreativos y deportivos a toda la colectividad, así como la inclusión, integración y participación continua de niñas, niños, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y al público en general, fomentando la salud pública y el buen vivir, al mismo tiempo que se alimenta el proceso educativo para la revalorización ciudadana planteada por la reforma del sistema educativo venezolano.

La Dirección de Deportes, atiende a toda la población que hace vida en los ámbitos educativo, comunal, laboral y penitenciario, integrando estos subsistemas para garantizar los planes, proyectos y programas orientados a la práctica de deportes, actividades físicas y la educación física de cada uno de esos ámbitos dentro del territorio del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. La organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan un clima de trabajo propio de ella; es por ello que difícilmente las distintas organizaciones reflejarán culturas idénticas, cada organización tiene su propia identidad.

Del contexto antes expuesto no escapa, la Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, institución que desde sus orígenes se ha desempeñado en el municipio, como una organización de servicios deportivos y recreativos integrales, dedicada a dirigir las políticas deportivas y recreativas de la Alcaldía, a través del diseño y ejecución de programas deportivos y recreativos, que orienten a todas las comunidades del municipio, hacia el mejoramiento continuo de su calidad de vida, motivándolos a participar e integrarse comunitariamente.

La organización señalada, tal como lo expresan De Pool y Col (2009), se caracteriza por poseer una gran influencia de la cultura del servicio social, lo cual ha repercutido en aspectos fundamentales de sus actividades como sus políticas de acción, su estructura y procesos internos, ubicación, selección del personal, entre otros. Lo anterior, según los autores citados ha tenido como consecuencia la convergencia de distintas culturas marcadas por diversos estilos de liderazgo, múltiples formas de comunicación, el predominio de los valores personales y políticos sobre los organizacionales; todo lo cual podría generar un descontento que lógicamente repercutiría en el ambiente de trabajo, desarrollando un clima organizacional ambiguo y tenso.

Por otro lado, de manera particular en la Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, de acuerdo con información proporcionada a través de entrevistas abiertas realizadas a los trabajadores, existen diversas debilidades tales como la alta conflictividad, la rotación de personal, los bajos niveles de motivación así como de desempeño y satisfacción laboral, la inadecuación de las políticas de personal, el incremento del ausentismo, entre otros que pudieran estar asociados con el fortalecimiento de una cultura rígida e inapropiada, así como a un clima organizacional inestable.

Es importante mencionar que la persistencia de las debilidades manifestadas por los trabajadores en torno al ámbito laboral, podría tener en el mediano y largo plazo repercusiones negativas para las áreas medulares de la organización, tales como, administración de personal, seguridad, higiene y ambiente, entre otras.

Desde este punto de vista, se observa que dichas debilidades se presentan como síntomas de una grave problemática que requiere ser estudiada a profundidad, con el fin de esclarecer cuáles son sus causas, así como las posibles soluciones que podrían implementarse a fin de optimizar los procesos organizacionales, específicamente en lo correspondiente a la cultura y el clima organizacional. Tomando en consideración la situación

problemática existente en la Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, se evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias que permitan en primer término, conocer con certeza la naturaleza del problema, para posteriormente detectar las desviaciones y fallas existentes, lo que finalmente permitirá diseñar e implementar cursos de acción dirigidos a corregir, así como dar seguimiento a cada una de ellas, de modo que se garantice su solución adecuada y oportuna.

En virtud de los planteamientos anteriores, surge la iniciativa de desarrollar un estudio conjunto de las variables clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes; a fin de proponer lineamientos estratégicos que propicien un clima laboral motivante y retador que permita a los trabajadores desarrollar equipos eficientes para lograr los objetivos de la organización, contribuyendo además con el incremento de sus niveles de productividad y excelencia.

Efectuado el planteamiento, se formula el problema bajo la siguiente interrogante:

¿Cómo se encuentra el clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes?

¿Existe la necesidad de lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional de la Dirección de Deportes de la Alcaldía bolivariana del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes?

¿Se podrán diseñar lineamientos que ayuden al fortalecimiento del clima organizacional de la dirección de deportes de la alcaldía bolivariana del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar el clima organizacional presente en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

Describir el clima organizacional existente en la Dirección de Deporte de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

Diseñar lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El clima, entendido como el conjunto de ideas, normas, valores, actitudes y creencias importantes, compartidas por los miembros de una comunidad, forma parte integral de la vida de las organizaciones y tiene implicaciones directas en la acción gerencial. De allí se deduce que en una organización en particular, el clima se conforma de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común, por lo que una clima fuerte y ampliamente reconocida suele citarse como un motivo de éxito, sin embargo, esta puede favorecer o impedir la dinámica organizacional, en muchos sentidos.

Tomando como punto de partida el planteamiento anterior, se infiere que la presencia de barreras climaticas, individuales u organizacionales,

contribuye con la conformación de un clima organizacional inadecuado, pues con frecuencia, los individuos basados en sus creencias y valores forman una percepción individual del entorno que los rodea, según la cual, este amenaza su estabilidad y seguridad, exigiendo nuevos patrones de comportamiento, modificando las relaciones de autoridad y poder, y en general, estableciendo un ambiente de incertidumbre en el que la tranquilidad e inercia dejan de ser constantes para dar paso a transformaciones aceleradas a las que sólo es posible responder mediante comportamientos altamente dinámicos y flexibles.

La comprensión de esta realidad, aunada a la necesidad que tienen las organizaciones de fortalecer su clima de manera que la misma se constituya en un elemento favorecedor de la gestión empresarial, como única alternativa para sobrevivir en el mundo globalizado, reviste especial importancia y sirve de premisa al presente estudio cuyo propósito fundamental está dirigido a proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. Por consiguiente, sobre la base de estas consideraciones se presenta la justificación e importancia de la investigación, la cual está orientada a través de dos perspectivas que pudieran proyectarse hacia el desarrollo teórico y la solución práctica de problemas en las ciencias gerenciales y en los procesos de administración de personal en la mencionada organización.

Asimismo, las implicaciones que permiten considerar relevante esta investigación, se basan en la recopilación de aportes teóricos significativos de diversos autores, en cuanto a el clima de la organización, centrados específicamente en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, pero que pudieran provocar la reflexión y concientización de la Gerencia Alta, Media y operativa de cualquier organización, tanto local como nacional, sobre la urgencia de propiciar un cambio radical orientado hacia el logro del fortalecimiento de un

clima que no sólo facilite el alcance de los objetivos institucionales sino que proporcione a las organizaciones el carácter humanista requerido para otorgarle el verdadero valor y participación a todos sus miembros.

En ese sentido, la investigación persigue analizar desde el punto de vista teórico los modelos, concepto fundamental del clima, su creación y consolidación en el contexto organizacional, para luego, identificar los elementos característicos de los mismos en el contexto de la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, con la finalidad de formular lineamientos gerenciales que propicien el fortalecimiento de ambos aspectos como elementos favorecedores del éxito organizacional. Asimismo, se constituye en una contribución práctica a la solución de los problemas fundamentales relacionados con las variables en el caso específico estudiado, pues permitirá la identificación de los elementos esenciales de la cultura y el clima en la organización objeto de estudio para luego proponer lineamientos dirigidos a su optimización.

Por otro lado, las implicaciones de carácter práctico, están reflejadas en la necesidad de transformación que en la actualidad afrontan las organizaciones venezolanas, las cuales deben estar orientadas hacia la búsqueda de la excelencia, en un contexto caracterizado por cambios acelerados, complejos y globalizados. Cabe destacar que los aportes prácticos de la investigación, además de proporcionar beneficios a la organización objeto de estudio, pueden ser de gran utilidad al ser traspolados a otras organizaciones o servir de base a nuevas investigaciones relacionadas con las variables de estudio cultura y clima organizacional.

Por otro lado, la relevancia del estudio en su carácter metodológico, estriba en la presentación de un procedimiento e instrumento de investigación diseñados sobre la base de diversas posiciones teóricas, los cuales se considera que pueden llegar a constituirse en un aporte que en el futuro cercano sirva de consulta para otros investigadores interesados en analizar la cultura y el clima organizacional en cualquier ámbito.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se dirige a la propuesta de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento conjunto del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. Se desarrolló en un lapso comprendido entre Junio y Septiembre del 2017. Asimismo, el estudio se fundamentó en los postulados teóricos de diversos autores como Robbins (2011), Gibson, Ivancevich y Donelly (2011), Chiavenato (2011), Drucker (2010), entre otros, con respecto al clima, sus elementos y las estrategias, así como al clima organizacional.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo contiene un análisis detallado de cada uno de los estudios previos que sirven de antecedente a la investigación, así como también, las diversas teorías en las que se sustentan las variables de estudio: clima organizacional y su sistematización.

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de todo estudio requiere la revisión de estudios anteriores cuyo propósito este dirigido al análisis de una variable común. En el caso específico de la presente investigación, a continuación se reseñan diversos estudios realizados a nivel internacional y nacional, con las variables clima organizacional, sus metodologías de estudio, resultados y aportes más relevantes.

Primeramente se consideró el estudio realizado por Guerrero (2013), cuyo título fue: Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito. Tuvo por objeto desarrollar una propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada, para lo cual se realizó una descripción y caracterización del servicio de este sector de empresas, un análisis y diagnóstico de la cultura y clima organizacional en dichas PYMES y finalmente se propone un plan de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en la empresa “ENETSA” para mejorar su desempeño.

Para la investigación se utilizó una muestra poblacional de 67 PYMES dedicadas al servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito. La aplicación de una encuesta en las PYMES para diagnosticar la cultura y clima laboral del sector, permitió determinar



que la mayoría de estas empresas tienen muchas deficiencias en cuanto al desarrollo del clima organizacional, por lo que es de suponer que estos factores deben influenciar en su crecimiento y productividad. El objetivo general del trabajo de investigación planteado fue la propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional. La investigación permitió detectar los principales problemas que poseen las PYMES del sector analizado, concerniente con sus valores, normas, procedimientos y filosofía corporativa lo cual determina la factibilidad de aplicación para mejorar el clima organizacional.

En segundo término se consideró la investigación realizada por Hernández (2012), titulada: Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. Estableció como objetivo central continuar con la exploración en el ámbito laboral mexicano de un modelo que contextualice al clima y lo vincule con la cultura organizacional. La investigación se basó en el estudio de Hernández Sampieri (2008) quien eligió el modelo de valores en competencia (MVC) con el mismo objetivo.

En términos generales, los resultados fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 11 organizaciones de la Región Central de México (973 casos). Adicionalmente al modelo, se buscó robustecer el instrumento diseñado por Hernández Sampieri (2008) mismo que pretendía medir el clima organizacional en función del MVC. La herramienta con las adaptaciones nuevamente demostró ser capaz de discriminar entre organizaciones y en términos generales validez y confiabilidad.

De manera complementaria, se continuó con el desarrollo y validación de un instrumento para medir el clima organizacional de acuerdo a la estructura de cuadrantes o culturas del MVC mediante la guía de los antecedentes de estudio. La herramienta mostró ser confiable (estabilidad significativa) en su conjunto y en la mayoría de

los cuadrantes o culturas, excepto en la de jerarquía o proceso interno (estabilidad media). Asimismo, los resultados del análisis de factores (validez de constructo) revelaron que a través del instrumento se miden las cuatro culturas y sus respectivas variables.

Asimismo y en tercer término se consideró, el estudio realizado por Pintos (2012), titulado Clima y cultura en organizaciones públicas uruguayas. Abordó el diseño de una metodología para el diagnóstico del clima organizacional, desde una perspectiva que incluye tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Para ello definió en primer lugar los conceptos de clima y cultura organizacional y posteriormente incluyó estudios comparativos referidos a las dimensiones que integran el clima. Luego planteó los aspectos metodológicos a considerar a la hora de realizar estudios de clima específicos para una organización.

Como conclusión, se estableció que el estudio del clima organizacional específico de una organización es relevante por cuanto tiene impacto en el comportamiento y desempeño de la misma.

En términos generales, se determinó que no es recomendable establecer una metodología única, con un conjunto de preguntas predeterminado y dimensiones fijas para medir la cultura conjuntamente con el clima organizacional, por el contrario, cada estudio es único. Por tanto, la aplicación de una metodología específica para cada tipo de empresa derivaría de estudios que contemplaran las particularidades de cada una.

Seguidamente, se reseñan diversos estudios realizados a nivel nacional, vinculados con las variables cultura y clima organizacional.

Se considera a nivel nacional en primer término, al estudio realizado por Villarroel (2013), titulado Cultura y clima organizacional en el Hospital Materno Infantil Dr. Samuel Darío Maldonado, Municipio Barinas. Destaca la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del Hospital

Materno Infantil objeto de estudio. Esta investigación se enmarcó dentro del paradigma de investigación descriptivo no experimental bajo un diseño de campo. Según el propósito y objetivo se ubicó en una investigación con un enfoque epistemológico de tipo introspectivo y vivencial.

La población objeto de estudio estuvo conformada por (220) empleados que laboran en el hospital, la muestra fue estratificada, la recolección de los datos se hizo aplicando la técnica de encuesta, mediante el uso de un cuestionario en el cual se formularon preguntas cerradas. Los resultados obtenidos se analizaron por medio del método estadístico porcentual simple y se presentaron en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis, que conllevaron a determinar que existen debilidades gerenciales en la promoción de una cultura y ambiente organizacional que condiciona la eficacia.

Como conclusión, la investigación evidenció que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente 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 seguras 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 y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Igualmente se tomó en consideración, la investigación realizada por Ojeda (2013), titulada Clima y cultura en empresas de la región centro occidental de Venezuela. El objetivo de la misma consistió en contrastar las dimensiones de la escala UNI, en siete empresas consolidadas de la región central de Venezuela. Las empresas que se analizaron pertenecen a los sectores alimenticios, de autopartes y productos de belleza femenina. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con

un método descriptivo, a través de un diseño trasversal. La escala mostró una confiabilidad alta (Alpha de Cronbach de 0.838) para los 610 participantes.

Primero se analizó la escala en su conjunto, y después, por empresa. Los resultados se presentan por dimensión y cuadrante. Además, se establecieron las variabilidades de las dimensiones que conforman la escala UNI. Se concluyó que las dimensiones del clima y la cultura organizacional están vinculadas, y que la escala UNI sirve para identificar y analizar estos constructos.

Los resultados evidenciaron que las empresas involucradas tienen culturas muy similares en cuanto al cuadrante de metas racionales. Incluso, aun cuando los cuadrantes de jerarquía, sistemas abiertos y relaciones humanas presentan variabilidades más altas que el primero, también son muy similares entre sí. En cuanto a las dimensiones del cuadrante de las dimensiones humanas, las que presentan menor variabilidad son las dimensiones de apoyo del supervisor, involucramiento y bienestar, y la que presenta mayor variabilidad es la dimensión de integración.

Es importante destacar los hallazgos del estudio reseñado, los cuales describen detalladamente las dimensiones de análisis de las variables cultura y clima desde el punto de vista teórico, así como los resultados de su medición en el contexto venezolano, lo cual sirve de insumo a esta investigación.

Se consideró igualmente, el estudio realizado por Valverde (2012), titulado La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología IDEO Maracaibo, Estado Zulia. La investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en un Instituto de Oftalmología. Para el desarrollo del título

ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en el instituto, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura dominante que se debería ver reflejada en un clima organizacional motivante, retador y participativo.

Considerando que la Cultura Organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas a los diferentes públicos que forman parte de la institución, con referencia a la parte teórica se desarrolló el presente estudio como de tipo descriptivo - participativo.

Se concluyó que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la Dirección General de la institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

Se evidenció que el deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades. La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (nombrados y contratados) ha ocasionado la deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde

realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.

Los estudios reseñados, así como sus hallazgos, evidencian la importancia de las variables analizadas, al mismo tiempo que describen con detalle algunas de las debilidades que pueden presentarse en una organización en cuanto a el clima, las cuales a su vez repercuten de manera negativa en su gestión global.

Siendo así, que en términos generales los estudios reseñados, permiten evidenciar a través de sus resultados la problemática existente en las organizaciones venezolanas con respecto al clima organizacional y su relación con otros aspectos de gran importancia, los cuales poseen debilidades que requieren ser superadas a fin de enrumbar a estas organizaciones hacia el éxito. Desde esta perspectiva, las investigaciones tomadas en consideración, revisten especial interés y se consideran fuentes esenciales de información.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

Las bases teóricas de la investigación, muestran la recopilación y análisis de los conceptos, modelos y teorías que servirán de base al estudio, conformando su cuerpo conceptual y proporcionando los elementos requeridos para el diseño del instrumento de recolección de datos dirigido a proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

### **Clima Organizacional**

Con el fin de comprender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permiten visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las

organizaciones. Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de atmósfera psicológica, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939), citados por Robbins (2011), diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente. Otro aporte significativo, es el de Johannesson (2003), quien destaca que la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual.

Desde una visión objetiva, Hall (2006) define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Sin embargo, Dessler (2004) 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.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 2004) definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización" (pág. 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, 2004) 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" (pág. 182).

Desde una perspectiva más actualizada, Chiavenato, (2011) señala que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en ella. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran



los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por componentes como:

1. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la organización;
2. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
3. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
4. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
5. La estructura con sus macro y micro dimensiones;
6. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis 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 y supervivencia.

### **Características del Clima Organizacional**

Seguidamente, se desarrollan los fundamentos teóricos correspondientes a las características del clima organizacional según el enfoque integrado, a saber: (a) personales (b) estructurales y (c) metas operativas del sistema.

**Personales.** Chiavenato (2011: 138), expresa que “son aquellos que provienen del individuo, los conforman los motivos, valores y percepciones, los cuales están muy interrelacionados por cuanto, lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores y motivos”. Por otro lado, el desarrollo de estos

aspectos está influenciado por el proceso de percepción que determina que información o sistema recoge del ambiente.

Para el autor, cada persona, es concebida como un sistema individual complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Tal sistema, mantiene su equilibrio interno frente a los cambios o demandas externas que continuamente le impone la fuerza ambiental que lo rodea. En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o dominarlos. Cada persona es un sistema individual, particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y esquemas de percepción del ambiente externo.

En cuanto a los valores, Furnham (2009: 127) señala que “éste concepto se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro”. Asimismo contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable. Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en qué grado es importante.

Desde esa perspectiva, la importancia que presentan los valores para el comportamiento organizacional, incluyendo como parte de él al clima, es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos, motivaciones y además porque influye en las percepciones de los individuos.

En lo que concierne a las percepciones, buscando su definición en el ámbito laboral se observa que todos los seres humanos realizan automáticamente observaciones a lo largo del día, algunas de ellas son buenas pero la tendencia es que sean mayoritariamente

negativas. Estas observaciones son generalmente conocidas como percepciones de una persona, lugar o situación.

Gibson y Otros (2011: 73) proponen que "la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente". Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con los recuerdos, las presunciones básicas de lo que es el mundo, con los modelos ideales, entre otros, con el fin último de construir el mundo.

Desde esa perspectiva, la percepción comprende principalmente dos procesos: 1. La recodificación o selección de toda la información que llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria; 2. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

**Estructurales.** El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, las políticas, los planes de gestión, el diseño organizacional, entre otros. Estas variables a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control o falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza, con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

En este sentido diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el estilo de dirección o liderazgo (Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, Alvariño y Otros (2006)

opinan que, en efecto la reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de las organizaciones.

Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo, conducción institucionales, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, del tiempo, la planificación de tareas, distribución del trabajo productividad, eficiencia de la administración, rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad. En cuanto al diseño organizacional, cabe destacar que las organizaciones según Chester (2007: 164), son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Los aspectos mencionados, tienen repercusión directa en el clima organizacional por cuanto hacen referencia a la cantidad de personas, departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de trabajadores y puestos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos, elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

En la cima de la jerarquía organizacional se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de las operaciones. Estos directores se conocen como director general, presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se

ubican en diversos niveles de la organización. Elegir un tramo de control administrativo de jerarquía organizacional es importante por dos razones:

En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto, más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

**Operativas.** De acuerdo con Robbins (2011), las características operativas se refieren a afirmaciones específicas donde vienen definidas la intención y finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades que la conforman, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

Es importante señalar, que en un mundo perfectamente racional la gestión de las metas de una organización no presenta problema alguno si todos están de acuerdo con las metas establecidas y con la relevancia relativa de las mismas. La organización debería encaminar sus esfuerzos hacia la ejecución de las mismas según el orden de importancia. Sin embargo, las organizaciones no operan en un mundo totalmente racional, sino que la realidad organizativa es mucho más compleja. El proceso de establecimiento de metas operativas es totalmente ambiguo e incierto. Además es un proceso político donde es posible que individuos y grupos persigan intereses propios en lugar de aquellos que son mejores para la organización en su conjunto. Los distintos grupos de interés de la empresa pueden discrepar sobre cuáles son las metas más importantes a conseguir.

Desde esa perspectiva, se entiende que el proceso de fijación de las metas, tal como las metas en sí mismas, representa una variable que puede incidir en el clima organizacional, pues en la medida que estas son más claras y factibles de alcanzar, se crea en los individuos así como en la organización, un ambiente de seguridad, en el que la incertidumbre con respecto al camino por recorrer y los resultados a obtener es mínima. Es importante mencionar, que para los efectos del presente estudio se realizó una selección de las características del clima organizacional consideradas por la investigadora como pertinentes a fin de medirlas de manera individual y posteriormente establecer su relación con la cultura en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. Ello obedece a la existencia de gran diversidad de criterios acerca de este tema, por lo que se hizo necesario asumir una posición al respecto.

### **Factores culturales que intervienen en el Clima Organizacional**

La forma en que los trabajadores 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.

Si las características culturales 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, estas 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.

### **Teoría de Likert**

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 2009) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables o factores culturales que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**Factores Causales:** Definidos como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Con respecto a la estructura, Robbins (2011) señala que para seleccionar una adecuada es necesario comprender que cada

empresa es diferente, puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades. Por ello, la organización ha penetrado en muchas formas de la actividad humana, pues la mutua dependencia de los individuos así como la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura organizacional, considerada como el marco de trabajo a través del cual se retienen unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema; ello sugiere orden y relaciones armoniosas; en otras palabras, la tarea de organizar es importante pues permite armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Por otro lado, Chiavenato (2011), destaca que las decisiones son el resultado de un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, organizacional (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir,



por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita, se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida, si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información a fin de resolver el problema. Las decisiones atañen a todos, pues gracias a ellas es posible tener una opinión crítica.

Finalmente, la actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social y de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario, que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Robbins (2011), define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social. Basándose en diversas definiciones de actitudes, Rodríguez (2010) definió la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

En términos generales, cada uno de los aspectos enmarcados en los factores causales estructura o diseño organizacional, toma de decisiones y actitud, forman parte de la cultura organizacional y de

una u otra manera inciden en la forma cómo los empleados perciben su lugar de trabajo, razón por la cual, deben ser tomados en cuenta para poder comprender la dinámica empresarial y optimizarla.

**Factores Intermedios:** Estos están orientados a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento y comunicación. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución. Dado que todas las organizaciones están empeñadas en incrementar su productividad en un mundo competitivo, globalizado, la alta gerencia tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, entre otros. De acuerdo con Robbins (2011), las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo personal de los trabajadores.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores, por ende, mejorar la productividad en la empresa. Chiavenato (2011), señala que para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas así como las aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener,

modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

En cuanto al rendimiento, Gibson y Otros (2011), establecen: es el producto o utilidad que da una persona o cosa en un área de trabajo, guarda relación directa con el desempeño. Es decir, el concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.

Por último, la comunicación según los autores citados, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación, consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación dentro de una organización adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que se hace necesario destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, la cooperación entre directivos o altos mandos con los trabajadores. La efectividad así como el buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los

objetivos esperados proyectando una buena imagen empresarial al público externo.

**Factores Finales:** Estos surgen como derivación del efecto de los causales y los intermedios referidos con anterioridad, están orientados a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

1. Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores,
2. Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
3. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo;
4. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
5. Características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
6. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
7. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
8. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que

existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Para los efectos de este estudio se toma como punto de referencia la teoría de Likert, con cada una de las dimensiones y elementos que comprende; ésta teoría fue una de la más explícitas que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional y sobre todo es la más adecuada a ser aplicada en el contexto de estudio.

### **2.3 Bases Legales**

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).** Establece:

**Artículo 141.** La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p.70).

**Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014):**

#### **Principio de control de gestión**

**Artículo 18.** El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados. (p. 5).

#### **Principio de eficacia**

**Artículo 19.** La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz d los objetivos y metas fijados en las normas,

planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por la Presidenta o Presidente de la República, el órgano al cual le compete la planificación central, la Gobernadora o Gobernador, la Alcaldesa o Alcalde, según fuere el caso. La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la Administración Pública se corresponderá y ajustará a su misión, y la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas. (p. 6). Artículo 18. El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados. (p. 5).

### **Principio de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos**

**Artículo 20.** La asignación de recursos a los órganos, entes de la Administración Pública y demás formas de organización que utilicen recursos públicos, se ajustará estrictamente a los requerimientos de su organización y funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos, con el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros. (p. 6).

### **Principio de coordinación**

**Artículo 23.** Las actividades que desarrollen los órganos y entes de la Administración Pública deberán efectuarse de manera coordinada, y estar orientadas al logro de los fines y objetivos del Estado, con base a los lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. (p. 6).

**Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).** Establece:

**Artículo 37.** Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno. (p. 9).

## **2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Aprendizaje Estratégico:** Comprensión de la naturaleza de las interacciones que tienen lugar en la organización teniendo en cuenta el contexto. Rivas (2008: 86).

**Carisma:** Representa el aspecto fundamental del liderazgo. Se logra obtener y desarrollar a través del reconocimiento, el respeto y la confianza proporcionada por el líder a sus seguidores. López (2006: 125).

**Códigos Compartidos:** Informaciones, cursos de acción, rutinas de trabajo que alimentan o suprimen ciertos tipos de comportamientos de la gente de la organización. Rojas (2006: 80).

**Cohesión Interna:** Manera en que los diferentes niveles o jerarquías organizacionales se entrelazan. Rojas (2006: 101).

**Comunicación Humanizada:** Sistema de significados comunes que se conforma mediante la interacción entre los miembros de una organización. Permite el conocimiento pleno de las necesidades y expectativas individuales mediante el intercambio permanente de información. Rojas (2006: 88)

**Clima Organizacional:** Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Dessler (2004: 113).

**Estímulo Intelectual:** Promueve la búsqueda de soluciones efectivas y novedosas a los problemas que surgen como producto de los cambios en el entorno. Goleman (1998:110).

**Filosofía de Acción:** Conjunto de conocimientos que guían el comportamiento de los miembros de una organización y lo encaminan hacia el desarrollo de actividades específicas. Dessler (2004: 51).

**Inspiración:** Consiste en energizar no empujando a la gente hacia la dirección correcta, sino satisfaciendo su necesidad de logro, sentido de pertenencia, auto control y capacidad de vivir según sus propios ideales. Goleman (1998: 110).

**Identidad:** Grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o ámbito de trabajo en particular. Goleman (1998: 110).

**Liderazgo:** Implica más que una posición de mando o poder. Consiste en producir la sinergia y cooperación necesaria entre el líder y sus colaboradores con la finalidad de dar cumplimiento a las metas organizacionales. López (2006: 98).

**Misión:** Razón de ser de la organización donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias y sobre todo, el compromiso de toda su gente. Dessler (2004: 125).

**Valores Compartidos:** Son el resultado de los aprendizajes estratégicos de la organización, convicciones estables en el tiempo en relación a que una determinada conducta es preferible a la opuesta, reconocidas y aceptadas por los miembros de una organización. Blanchard y O'Connor (2007: 201).

**Visión:** Declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Dessler (2004:128).

## **2.5 SISTEMA DE VARIABLES**



**Operacionalización de las Variables.** La operacionalización de las variables contiene las dimensiones e indicadores que la componen y sirven de base para la elaboración del instrumento de investigación, como se muestra a continuación en el Tabla 1:

Tabla 1. Operacionalización de Variables.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Identificar los elementos característicos del clima organizacional presentes en los Centros de distribución de la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.	<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL Definición Conceptual:</b> Forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización y en la que todos los individuos entrantes deben participar, aprendiendo y aceptando las costumbres y valores existentes, para consolidarse como servidores de la empresa. Rivas (2008: 98).</p> <p><b>Definición Operacional:</b> Elemento que le otorga personalidad propia a la organización, está conformada por la identidad, los valores compartidos, la comunicación humanizada y el liderazgo dirigido a la transformación y mejoramiento permanente de sus áreas, procesos y sub procesos.</p>	Elementos característicos del clima organizacional	Identidad Organización al Liderazgo Comunicación Valores compartidos Énfasis estratégico Criterios de éxito	1 2 3 4 5 6
Analizar los factores culturales que intervienen en el clima organizacional de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.	<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL. Definición Conceptual:</b> El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en ella (Chiavenato, 2011).</p> <p><b>Definición Operacional:</b> Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.</p>	<p>Características del clima organizacional</p> <p>Factores culturales que intervienen en el clima organizacional</p>	<p>Personales Estructurales Operativas</p> <p>Causales Intermedios Finales</p>	<p>7 8 9</p> <p>10,11 12,13 14,15</p>

Definir lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.	<b>Lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional</b>	Lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional	Diseñados por la investigadora.
--	--	---	---------------------------------

**Fuente:** Aguiño, María D. (2017)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de toda investigación requiere el establecimiento de un diseño metodológico que facilite el abordaje de la situación objeto de interés a través de la aplicación de los métodos y técnicas necesarias para garantizar su rigurosidad científica, de manera que el mismo se adecue al problema existente y a los objetivos planteados. En ese sentido, en el presente capítulo se describe el tipo de investigación, diseño, población y muestra, así como también los tipos de instrumentos utilizados para la recolección de información pertinente a fin de proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo de los planteamientos formulados por Hernández, Fernández y Baptista (2003), acerca de los elementos básicos a considerar para efectuar la clasificación de una investigación de acuerdo al tipo; fue posible ubicar la presente investigación dentro de la tipología de proyecto factible. En ese sentido, los autores citados definen el proyecto factible como un estudio "que 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" (pág. 87).

, encunto al tipo de la investigación se considerade campo, ya que los datos se recolectaron en el lugar donde ocurren los hechos sin manipulación de las variables, como menciona Arias (2006):

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

La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades. De igual manera, la Universidad Simón Rodríguez (2008) considera que un proyecto factible está orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una institución.

De las definiciones anteriores se deduce que, un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución, organización o un grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

En el caso específico del presente estudio, el propósito general estuvo orientado a proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, tomando como punto de partida la situación actual observada en esta organización.

De acuerdo con lo expresado por Chávez (2007), con respecto al diseño de investigación, el mismo se define como el conjunto de actividades sucesivas, organizadas que deben realizarse y adaptarse a las particularidades de cada investigación, indicando las pruebas a efectuar así como las técnicas a utilizar para recopilar y analizar

los datos inherentes a ella. Tomando en consideración lo planteado, se determinó que el diseño de la presente investigación corresponde al no experimental, de campo. Según Chávez (2007), este diseño se caracteriza por la no manipulación o alteración alguna de las variables de interés, se concreta a la observación del comportamiento de las mismas en un ambiente específico, en este caso, en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

Por otro lado, es importante destacar que, de acuerdo con lo expresado por la autora citada, con relación al período de recolección de la información, el estudio posee un diseño transeccional, puesto que las unidades de análisis fueron observadas en un solo punto en el tiempo. Ello, obedece a que la información correspondiente al estudio, fue obtenida a lo largo de su desarrollo, a través de la observación directa de las variables cultura y clima organizacional tal como se presentan en su contexto real, para luego formular los lineamientos estratégicos requeridos para su adecuada optimización.

### **3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el método es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que ayuda al investigador a no perderse en el caos aparente de los fenómenos. El método independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas.

En ese orden de ideas, es importante señalar que para la obtención de los resultados de la investigación se empleó el método inductivo, definido como el análisis ordenado, coherente y lógico del problema en estudio, tomando como referencia premisas verdaderas (Bavaresco, 1998). Bajo esta concepción, en el desarrollo del estudio se

procedió a medir de manera individual las variables cultura y clima organizacional, para posteriormente establecer su vinculación, lo cual condujo a la definición de lineamientos estratégicos idóneos y pertinentes, que se correspondan con la realidad observada en la organización analizada.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Chávez (2007), la población de un estudio representa el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. La misma se encuentra constituida por diversas características o estratos que permiten distinguir a unos sujetos de otros. Estas características, se deben delimitar a fin de establecer los parámetros muestrales. Se debe incluir en esta la totalidad de los sujetos, objetos, fenómenos o situaciones que se desean investigar.

En ese sentido, cabe destacar que la población de la presente investigación está constituida por la totalidad del personal que labora en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, lo que representa un total de Diez (10) individuos.

Por otro lado, con respecto a la muestra Chávez (2007), señala que la misma es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Tomando como base este planteamiento, por cuanto, los individuos que conforman la población se consideran accesibles, fuente de información indispensable para el desarrollo del presente estudio, se aplicó la técnica del censo poblacional mediante la cual la autora citada, explica que es posible asumir como muestra al total de los individuos incluidos en la población, siempre y cuando estos cumplan con ciertos requisitos, es decir, posean el conocimiento necesario para brindar información confiable con respecto a las variables.

De tal manera, que para los efectos de la presente investigación se tomó como informantes clave a la totalidad del personal que labora en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes objeto de estudio, es decir, Diez (10) individuos. A continuación, se describe en la Tabla 1, la población de estudio.

**Tabla 2. Población Objeto de Estudio.**

<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
Promotores Deportivos	6
Instructor	1
Periodista	1
Secretaria	1
Director de Deportes	1
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>10</b>

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Otro importante aspecto desarrollado en este capítulo está relacionado con la definición de las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la investigación. Al respecto Chávez (2007), afirma que la observación engloba todos los procedimientos utilizados en las ciencias sociales, no sólo para examinar las fuentes donde se encuentren los hechos y datos objeto de estudio, sino también para registrarlos.

En ese sentido, para llevar a cabo la investigación y con base en los indicadores establecidos para analizar las variables de estudio, se empleó la técnica de observación directa. Ella permitió al investigador tener una percepción directa de la situación en estudio, con la finalidad de formarse una idea más precisa y amplia del hecho o fenómeno y facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la investigación. En este contexto, Chávez (2007), define a esta técnica



como el uso sistemático del sentido de búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación.

Por otro lado, como instrumento de recolección de datos, se empleó el cuestionario, el cual Sierra (2002), define como un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan a la investigación. Por su parte Zorrilla y Torres (1993: 38), lo definen como “un instrumento que debe resolver una situación problemática a través de la recolección de información, con intervención del investigador”. En ese contexto, el cuestionario establece funcionalmente las consecuencias lógicas de un problema, que aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, harán posible la formulación de conclusiones, recomendaciones y propuestas que propicien la solución de la situación problemática en estudio.

Cabe señalar, que el estudio de las variables cultura y clima organizacional en la Dirección de Deportes, Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, ameritó la percepción directa de la realidad en el campo donde se manifiestan ambos fenómenos, así como la recolección rigurosa de información a través de la consulta del personal involucrado en los procesos organizacionales, razón por la cual es indispensable el diseño y aplicación de un instrumento (cuestionario), de investigación.

De esa manera, los objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables suministraron la información requerida para la elaboración del cuestionario, estructurado por (15) ítems redactados de modo afirmativo, con una escala de respuesta Tipo Likert modificada, como se muestra: 1= Total acuerdo, 2= Parcial acuerdo, 3= Sin información, 4= Parcial desacuerdo, 5= Total desacuerdo.

El cuestionario, fue aplicado para el levantamiento de información relevante relacionada con las variables de estudio, por ello, estuvo dirigido a la totalidad de los trabajadores, de modo que permitió detectar las necesidades existentes en materia de los aspectos estudiados, dando cumplimiento a los objetivos, general y específicos de la investigación, teniendo como punto de partida los datos reales aportados por los encuestados, directamente relacionados con los fenómenos estudiados.

### **3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En toda investigación el instrumento elaborado para la recolección de información debe cumplir con el requisito esencial de la validez. De acuerdo a lo expresado por Carrasquero (2005), la validación de un instrumento de recolección de datos, amerita la realización de una actividad básica: la validez de contenido, la cual se efectuó a través de un juicio de expertos que consistió en la evaluación del instrumento por tres jueces que reúnen las siguientes condiciones: Licenciado en Administración u otras áreas afines a las variables de investigación. Investigadores familiarizados con las variables en estudio. Profesionales con competencia metodológica.

Una vez revisado el instrumento de recolección de datos por cada uno de los expertos, fueron tomadas en consideración cada una de sus observaciones en lo que respecta a redacción, coherencia, relación con los objetivos de la investigación y pertinencia, haciendo posible elaborar una versión final del cuestionario.

Posteriormente, se procedió a determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos. Chávez (2007), plantea que una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el

propósito de establecer la confiabilidad de éstos, en relación al problema investigado.

En ese sentido, para el cálculo de la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se procedió a aplicar el método estadístico Alpha Cronbach, y cuyos resultados permitieron el cálculo de la confiabilidad mediante la siguiente fórmula:

$$r = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] =$$

Dónde:

**K** = Número de ítems.

**Si** = Varianza de cada uno de los ítems.

**St** = Varianza total.

Cabe destacar, que el valor arrojado se analizó teniendo como base el criterio de Arkin y Cotton (1995), quienes establecen que un coeficiente ubicado entre 0,01 y 0,03 es considerado bajo, entre 0,34 y 0,67 medianamente confiable y entre 0,68 y 1, altamente confiable; criterio según el cual el instrumento posee una alta confiabilidad. El coeficiente de Alfa Cronbach es de: 0,9824, lo que lo hace, altamente confiable.

### **3.7 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS**

El tratamiento estadístico de datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario diseñado, se basó en la descripción individual del comportamiento de cada variable. Para ello, los datos recolectados fueron presentados en tablas contentivas de las frecuencias absolutas (FA) y relativas (FR) calculadas para cada una de las dimensiones e indicadores de las variables, en las correspondientes alternativas de respuesta.

Posteriormente, se procedió al análisis de los datos tomando como criterio que aquellas  $FR < 50\%$ , evidenciaron la ausencia de los elementos de la cultura y el clima estudiados; mientras las  $FR \geq 50\%$  se interpretaron como la presencia positiva de dichos aspectos. Del mismo modo, se realizó la discusión de los resultados con el apoyo de la fundamentación teórica del estudio, siendo posible derivar los lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez seleccionado el tema objeto de estudio, se procedió a la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos y el desarrollo de la fundamentación teórica de las variables; seguidamente se realizó la investigación mediante el procedimiento detallado a continuación: Consulta de antecedentes y conformación de las bases teóricas. Definición del modelo metodológico a seguir para el desarrollo de la investigación. Determinación de los sujetos informantes clave a consultar. Construcción del instrumento de recolección de datos. Validación del instrumento de recolección de datos. Aplicación del instrumento diseñado: Materialización del instrumento estadístico en datos recolectados y puntuaciones:

Una vez aplicado el instrumento a los sujetos, fue posible calcular las frecuencias absolutas y relativas correspondientes a cada uno de los indicadores y dimensiones de las variables para su posterior análisis e interpretación. Y finalmente 8º el análisis individual de las variables facilitó la interpretación de los resultados de la investigación, elaboración de conclusiones y recomendaciones, así como los lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la

cultura y el clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos producto de la aplicación del instrumento dirigido al personal que labora en la Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes, atendiendo a los indicadores y dimensiones de las variables clima y cultura organizacional.

Es importante destacar que, al ser procesados los reactivos bajo una escala de likert con alternativas de respuestas establecidas en cinco modalidades: 1= Total acuerdo, 2= Parcial acuerdo, 3= Sin información, 4= Parcial desacuerdo, 5= Total desacuerdo, las cuales demostraran la existencia o inexistencia de los aspectos consultados a través del instrumento de recolección de datos, permitiendo así identificar los elementos característicos de la cultura y analizar el clima organizacional en la organización estudiada.

El tratamiento estadístico de los datos, se realizó a través de la estadística descriptiva, dedicada a analizar grupos de datos, tomando como base las frecuencias absolutas (número de sujetos) y relativas (porcentajes), así como los promedios generales calculados por ítems, indicadores y dimensiones. A continuación se presentan mediante tablas la ponderación de reactivos, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación del

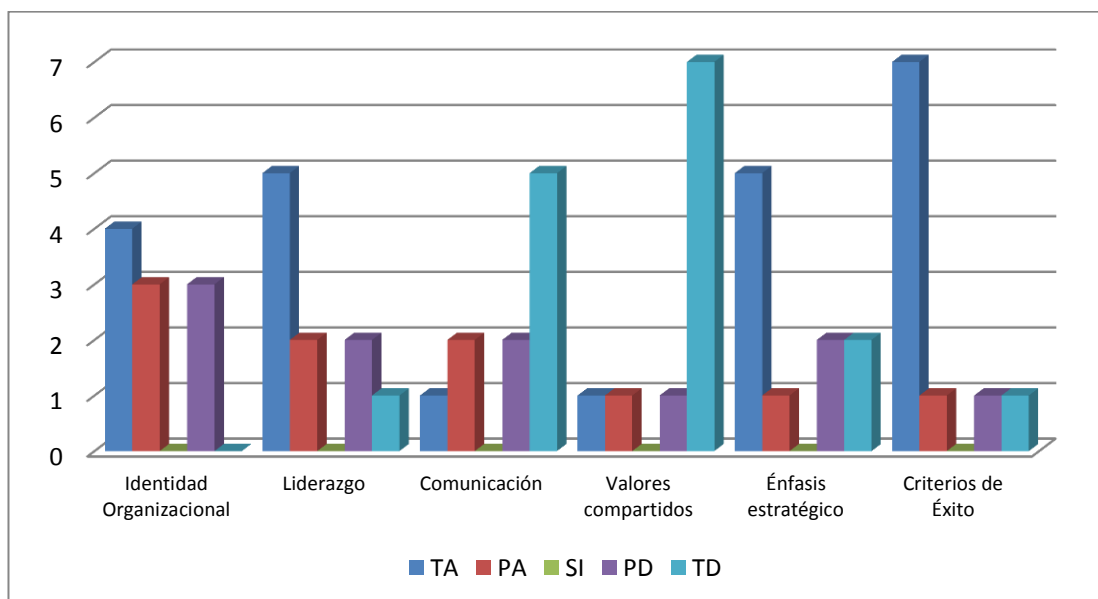
instrumento de investigación, correspondientes a la dimensión Elementos característicos de la cultura organizacional, con sus respectivos indicadores:

**Tabla 3. Resultados de la dimensión Elementos característicos de la cultura organizacional**

INDICADORES	ÍTEM S	TA		PA		SI		PD		TD		TOTA	TOTA
		F	FR	FA	F	F	FR	F	FR	F	F	FA	FR
Identidad Organizacional	1	4	40	3	30	0	0	3	30	-	-	10	100%
Liderazgo	2	5	50	2	20	0	0	2	20	1	10	10	100%
Comunicación	3	1	10	2	20	0	0	2	20	5	50	10	100%
Valores compartidos	4	1	10	1	10	0	0	1	10	7	70	10	100%
Énfasis estratégico	5	5	50	1	10	0	0	2	20	2	20	10	100%
Criterios de Éxito	6	7	70	1	10	0	0	1	10	1	10	10	100%

Fuente: Aguiño (2017).

**Grafico 1. Resultados de la dimensión Elementos característicos de la cultura organizacional**



**Fuente: Aguiño (2017).**

**Análisis.** Tal como se observa en la tabla 3, en lo que corresponde al indicador identidad, el promedio calculado tomando como referencia las frecuencias absolutas y relativas de cada uno de los ítems, demuestra que el 40% de los sujetos consultados manifestaron estar totalmente acuerdo con la existencia del elemento identidad organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes; mientras que el 30% estuvo parcialmente de acuerdo, el 30% expresó su parcial desacuerdo. Lo acotado, refleja una tendencia general positiva de la cual se interpreta que en la organización analizada el personal percibe de forma favorable el aspecto de la identidad, relacionado con el conocimiento que poseen de las mismas, su dinamismo, correspondencia con las metas personales, así como con sus objetivos concretos.

Cabe destacar, que los hallazgos señalados, se corresponden con lo acotado por Rivas (2008), pues refiere que la cultura incluye lo formal e informal, es decir, todos los ámbitos que conforman la identidad de la

organización; por tal razón, las características de una organización dependen de aquello que es compartido por todos y que convienen en asumir como patrón de comportamiento. Desde esta perspectiva, se observa de manera favorable el elemento identidad como parte de la cultura empresarial.

Continuando con el indicador liderazgo, se observa que el 50% del personal consultado manifestó estar totalmente de acuerdo en que las prácticas de liderazgo propician el crecimiento personal y profesional de los empleados, están fundamentadas en actividades de apoyo a las iniciativas del personal, proporcionan ejemplo de firmeza, se caracterizan por ser agresivas y se enfocan en la obtención de resultados; por otro lado, el 20% expresó su parcial acuerdo, el 20% su parcial desacuerdo y el 10% total desacuerdo.

Ello, refleja que el liderazgo organizacional en la organización analizada es percibido de diferentes maneras por los empleados; sin embargo, se observa una tendencia general positiva, de lo cual se infiere que el liderazgo representa un elemento de la cultura organizacional que requiere ser evaluado a fin de detectar las debilidades que existen al respecto. Cabe destacar, que el liderazgo implica más que una posición de mando o poder, pues debe propiciar la cooperación entre el líder y sus colaboradores, tomando como norte los objetivos y metas establecidas. Ello se corresponde con los planteamientos de Robbins (2005), quien señala que los líderes deben ser capaces de promover la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas, de modo que se continúe trabajando de manera coordinada para el logro de los resultados deseados.

En lo concerniente al indicador comunicación, los resultados obtenidos reflejan que el 50% de los individuos consultados manifestó su total desacuerdo con la existencia de prácticas organizacionales a través de las cuales se promueva el trabajo en equipo, se fomente la innovación permanente, se proporcione libertad de acción, se establezcan altas demandas para la obtención de logros y estímulos así como tampoco se



busque fortalecer la seguridad en el empleo y las relaciones laborales; asimismo, el 20% expresó su parcial desacuerdo, el 20% su parcial acuerdo con la presencia de estos elementos y el 10% su total acuerdo.

Lo señalado, refleja que en la organización analizada, el personal percibe las prácticas de comunicación como un elemento de la cultura organizacional que no regula adecuadamente las relaciones internas, así como tampoco la acción colectiva. Tal como señala Rojas (2006), esto representa una grave debilidad por cuanto la comunicación debe cubrir a todos los actores organizacionales, con intereses y relaciones conflictuales en el plano individual y colectivo, de manera que esta coadyuve a la negociación y el entendimiento; por el contrario, la ausencia de un intercambio eficiente de información, obstaculiza el desarrollo empresarial en todos los sentidos.

Con respecto al indicador valores compartidos, el 70% de los sujetos consultados expresó su total desacuerdo con la presencia de este elemento en la organización analizada, puesto que los miembros de estas organizaciones no trabajan en armonía debido a la falta de lealtad y confianza mutua; por otro lado, 10% manifestó su parcial desacuerdo; el 10% su parcial acuerdo y el 10% total acuerdo.

Es importante señalar que los valores compartidos, constituyen parte medular de la cultura de las organizaciones. Tal como señalan Blanchard y O'Connor (2007), los valores están representados por aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo en relación a que un determinado modo de conducta es preferible a lo opuesto. En este orden de ideas, se observa que el personal de las empresas analizadas carece de una cultura de eficiencia fundamentada en valores compartidos de innovación, formalidad y búsqueda de resultados.

En lo que corresponde al indicador énfasis estratégico, los resultados obtenidos demuestran que el 50% de los sujetos expresó que la organización analizada posee áreas medulares de desarrollo, entre las cuales se

encuentran la adquisición de recursos, el servicio, el mercadeo, entre otras; mientras el 10% manifestó su parcial acuerdo, el 20% su total desacuerdo y el 20% su parcial desacuerdo.

Con respecto al énfasis estratégico, es importante mencionar la opinión de Robbins (2005), quien destaca que las organizaciones requieren establecer en sus planes, mecanismos y estrategias que les permita fortalecer sus áreas más importantes, sin embargo, es importante mantener un equilibrio entre el aspecto humano y el productivo, pues ambos constituyen elementos estratégicos para todas las organizaciones.

Finalmente, en lo que corresponde a los criterios de éxito, el 70% del personal consultado expresó su total acuerdo con que el recurso humano (trabajo en equipo, compromiso del personal y preocupación por la gente), los productos, el liderazgo competitivo y los niveles de eficiencia constituyen factores de éxito de las organizaciones estudiadas, mientras el 10% manifestó su parcial acuerdo, el 10% su parcial desacuerdo y el 10% su total desacuerdo.

Lo señalado, permite evidenciar que la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, posee aspectos fuertes que le permiten obtener los resultados esperados en <atérminos de competitividad y productividad, asimismo, el elemento humano es considerado un criterio de éxito organizacional. Ello, guarda relación con lo acotado por Robbins (2005), quien señala que el desarrollo de una sólida cultura organizacional, requiere la consideración de diversos aspectos entre los cuales las personas son fundamentales.

En términos generales, con respecto a la dimensión elementos característicos de la variable cultura organizacional los resultados obtenidos demuestran que ciertos aspectos tales como la identidad, el liderazgo, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, son observados de manera favorable por el personal que labora en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes; sin

embargo, se evidencia una opinión negativa en lo que corresponde a la comunicación y los valores compartidos.

Ello, refleja la necesidad de implementar acciones dirigidas a fortalecer los elementos de la cultura que se observan de manera positiva en la organización, así como también a detectar con certeza las debilidades presentes en cuanto a la comunicación y los valores compartidos, de manera que se logre consolidar una cultura organizacional conocida y apoyada por todos.

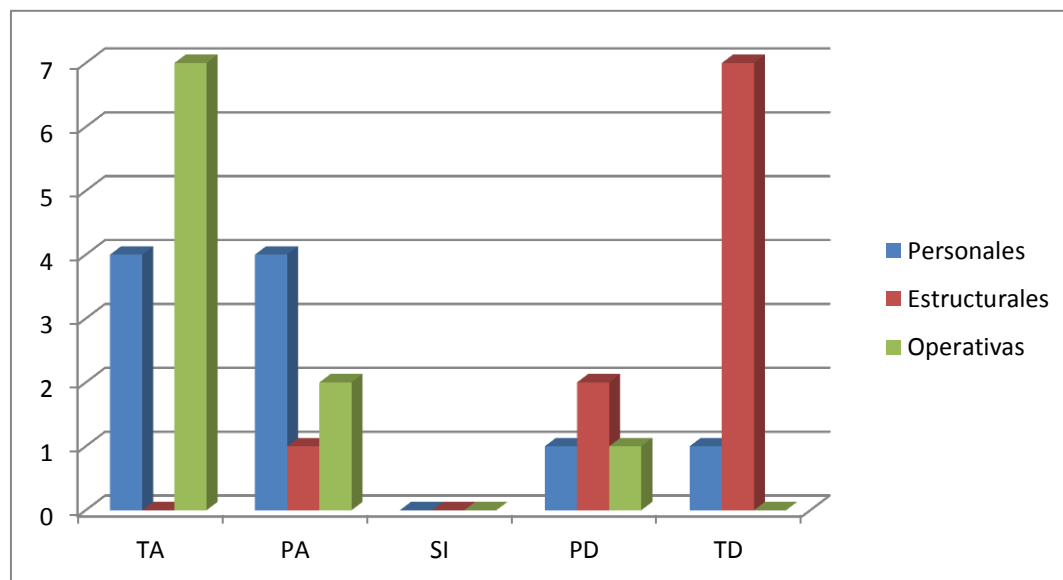
A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la variable clima organizacional, dimensión características, con sus correspondientes indicadores:

**Tabla 4. Resultados de la dimensión Características del Clima Organizacional**

INDICADORES	ÍTEM S	TA		PA		SI		PD		TD		TOTA	TOTA
		F	FR	FA	F	F	FR	F	FR	F	F	FA	FR
Personales	7	4	40	4	4	0	0	1	10	1	10	10	100%
Estructurales	8	0	0	1	10	0	0	2	20	7	70	10	100%
Operativas	9	7	70	2	2	0	0	1	10	0	0	10	100%

Fuente: Aguiño (2017).

**Grafico 2. Resultados de la dimensión Características del Clima Organizacional**



**Fuente: Aguiño (2017).**

**Análisis.** Tal como lo muestran los resultados contenidos en la tabla 4, en lo que concierne a la variable clima organizacional, en su dimensión características, específicamente las personales, el 40% de los empleados consultados manifestó su total acuerdo con la percepción de la organización como un lugar agradable, está motivado por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, se identifica con los valores morales que prevalecen y se considera parte importante de la organización; por otro lado, el 40% expresó su parcial acuerdo, el 10% su parcial desacuerdo y el 10% su total desacuerdo.

De lo acotado, se evidencia una tendencia general positiva que se interpreta como la presencia de las características personales del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. Ello, representa un factor positivo, por cuanto, tal como lo menciona Chiavenato (2011), los elementos personales del clima provienen del individuo, los conforman los motivos,

valores y percepciones, de los cuales depende su manera de percibir a la organización, su ambiente y sus normas. Por lo tanto, la presencia positiva de las características personales que propician la conformación de un clima adecuado para el trabajo, representa una ventaja para la organización estudiada.

Continuando con las características estructurales, el 70% de los empleados consultados manifestó su total desacuerdo con la existencia de una estructura jerárquica que favorece el trabajo coordinado, asimismo, expresó que la organización no facilita a través de sus políticas la conformación de un ambiente de trabajo armonioso, los líderes no promueven la certeza de la estabilidad laboral y las prácticas gerenciales no están fundamentadas en la valoración del talento humano como elemento primordial de la organización; por otro lado, el 20% expresó su parcial desacuerdo, el 10% su parcial acuerdo.

De los resultados anteriores se deriva que el personal de la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, no observa en esta organización la presencia de las características estructurales que promueven la conformación de un clima organizacional favorable, lo cual representa una debilidad importante.

Chester (2007), señala que son muchos los factores externos e internos que se manifiestan en una organización o empresa y pueden dar paso a que se presente un clima organizacional no favorable en su armonía y logros. Estos factores, deben ser tomados muy en cuenta por la gerencia en sus políticas o planes de gestión a fin de considerarlos de tal forma que beneficien a sus empleados garantizando un buen clima organizacional. Por tanto, en la organización estudiada, se deben revisar los aspectos estructurales asociados a la estructura, las políticas, el liderazgo y las prácticas gerenciales, de modo que estas se ajusten a las expectativas y requerimientos de los empleados logrando un mayor beneficio global para todos los involucrados.

Por último, la tabla muestra los resultados correspondientes al indicador características operativas; en ellos, se observa que el 70% del personal manifestó su total acuerdo con la existencia de propósitos claramente definidos, metas conocidas por la totalidad de los empleados, esfuerzos encaminados hacia la ejecución de las metas según su orden de importancia y la participación comprometida de todos para el logro de los objetivos de la organización; por otra parte, el 20% expresó su parcial acuerdo, el 10% su parcial desacuerdo.

Los resultados reseñados, poseen una tendencia general medianamente favorable de acuerdo a lo cual se interpreta que en la organización analizada existen características operativas que se presentan de manera medianamente positivas y que favorecen un clima laboral adecuado.

Ello, concuerda con lo acotado por Robbins (2011), quien señala que las características operativas son afirmaciones específicas donde vienen definidas la intención y finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades que la conforman; estas afirmaciones contribuyen con el establecimiento de condiciones adecuadas que propician un clima de trabajo estable, de entendimiento y trabajo coordinado.

En términos generales, con respecto a la dimensión características del clima organizacional, se observa una tendencia general positiva por cuanto, tanto las características personales como las operativas son percibidas de manera adecuada por el personal consultado, sin embargo, se encontraron debilidades respecto al elemento estructural.

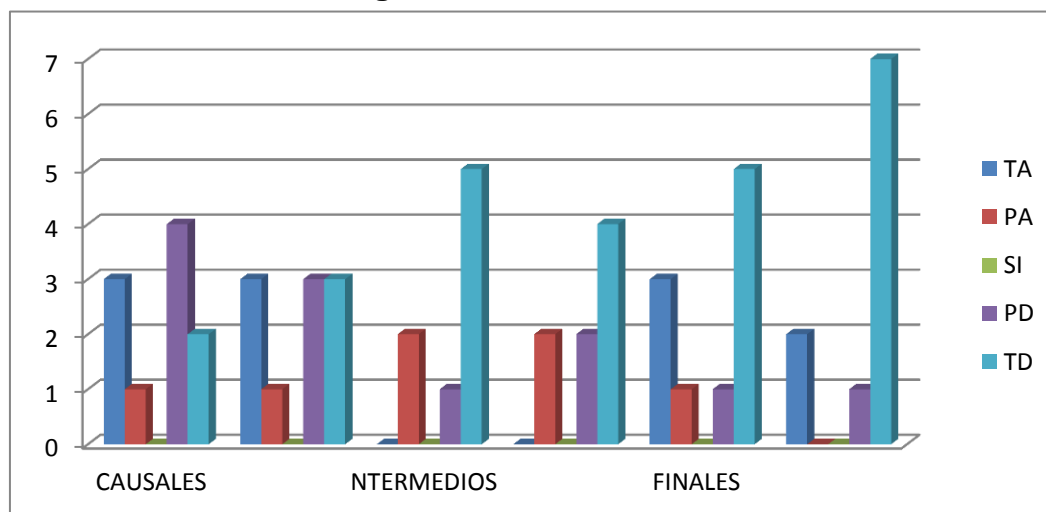
A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la dimensión factores culturales que intervienen en el clima organizacional:

**Tabla 5. Resultados de la dimensión: Factores culturales que intervienen en el clima organizacional**

INDICADORES	ÍTEM S	TA		PA		SI		PD		TD		TOTA	
		F	FR	FA	F	F	FR	F	FR	F	F	FA	FR
CAUSALES	10	3	30	1	1	0	0	4	40	2	20	10	100%
	11	3	30	1	1	0	0	3	30	3	30	10	100%
NTERMEDIOS	12	2	20	2	20	0	0	1	10	5	50	10	100%
	13	1	10	2	20	0	0	2	20	4	40	10	100%
FINALES	14	3	30	1	1	0	0	1	10	5	50	10	100%
	15	2	20	0	0	0	0	1	10	7	70	10	100%

Fuente: Aguiño (2017).

**Grafico 3. Resultados de la dimensión: Factores culturales que intervienen en el clima organizacional**



**Fuente: Aguiño (2017).**

**Análisis.** Tal como se muestra en la tabla 5, en el indicador factores causales el 30% del personal consultado manifestó su total acuerdo con el planteamiento de que la estructura administrativa representa un elemento favorecedor de los procesos organizacionales, así como también la competencia interna y el modo de tomar las decisiones; por otro lado, el 10% manifestó su parcial acuerdo, el 40% su parcial desacuerdo y el 20% su total desacuerdo; lo que refleja una tendencia general negativa en los resultados.

De lo anterior, se deriva que el personal de la organización analizada considera que los factores causales, definidos como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, tal como lo menciona Robbins (2011), no se desarrollan de manera adecuada para propiciar el establecimiento de un clima organizacional favorable. Cabe destacar que según Brunet (2009), estas variables están orientadas a indicar el sentido en el que la organización evoluciona y obtiene resultados, por tanto, forman parte



de su cultura y al mismo tiempo inciden de manera directa en el ambiente de trabajo y la manera cómo perciben los trabajadores a la organización.

Por tal razón, se infiere que en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, el personal percibe que los procesos administrativos no representan un elemento favorecedor del clima, asimismo, manifiestan que las relaciones interpersonales, la competencia interna y la forma en que se toman las decisiones, no favorecen los procesos organizacionales. Ello, permite afirmar que existen aspectos asociados a la cultura organizacional que no favorecen el clima organizacional equilibrado en la la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

En otro orden de ideas, en lo que corresponde a los factores intermedias el 50% de los encuestados manifestó su total desacuerdo con el planteamiento de que el estado interno de la organización se caracteriza por una alta motivación del personal, su alto rendimiento, la comunicación permanente y la toma de decisiones eficiente, mientras el 20% señaló su parcial acuerdo, el 10% su parcial desacuerdo. De ello, se observa una tendencia negativa que apunta hacia la presencia inadecuada de los factores intermedios en la organización analizada.

En cuanto a los factores intermedios, Brunet (2009) señala que estos están orientados a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización. De lo cual se observa como negativo que los resultados obtenidos demuestran que el personal de la la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, percibe a la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como aspectos desfavorecedores del clima organizacional.

Continuando con los factores finales, el 30% de los individuos expresó su total acuerdo con el planteamiento de que los resultados obtenidos en las organizaciones están orientados hacia el logro de la productividad, el posicionamiento y la satisfacción del personal; por otra parte, el 10% manifestó su parcial acuerdo, el 10% su parcial desacuerdo y el 50% su total desacuerdo; de lo cual se observa una tendencia negativa en los resultados, es decir, que los factores finales no favorecen la conformación de un clima organizacional adecuado.

Tal como muestran los resultados de la investigación, las variables finales definidas por Brunet (2009), como aquellas orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida, reflejan que en la organización analizada, los resultados están enfocados en los aspectos de productividad y posicionamiento de la organización, mientras los aspectos humanos se perciben menos atendidos, lo cual se percibe de manera directa en el ítem n° 15, en el cual el 70% de los encuestados manifestó su total desacuerdo.

En términos generales, se observa que en la organización analizada el personal percibe la existencia de un ambiente formal, en el que predominan los procesos administrativos, el rendimiento y la productividad; mientras los elementos humanos como la motivación, la satisfacción y la calidad de vida, obtuvieron bajos puntajes.

De lo acotado se infiere que en cuanto a los Factores culturales que intervienen en el clima organizacional, tanto los causales como los intermedios y los finales, están presentes en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, algunos de manera positiva y otras negativa, lo cual tiene implicaciones en lo que a la conformación del clima organizacional se refiere.

## Conclusiones

Luego de haber realizado el diagnóstico respectivo del clima organizacional que se desarrolla en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, se puede concluir lo siguiente:

- En cuanto al énfasis estratégico, los resultados demostraron que las áreas medulares son el servicio y la productividad. Mientras los criterios de éxito, son el recurso humano, los productos, el liderazgo competitivo y los niveles de eficiencia.
- En cuanto a la caracterización del clima organizacional existente en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, se evidenció que las características personales de percepción favorable, la motivación y la identificación con los valores morales, se encuentran presentes medianamente en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.
- Con respecto a las características estructurales, se constató que no existe una estructura jerárquica favorecedora, así como tampoco políticas que contribuyan con la conformación de un ambiente de trabajo armonioso. Por otro lado, el liderazgo y las prácticas gerenciales son inadecuados.
- Asimismo, las características operativas que se observan en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes son: propósitos claramente definidos, metas conocidas por la totalidad de los trabajadores, esfuerzos encaminados hacia la ejecución de las metas según su orden de importancia y la participación comprometida de todos para el logro de los objetivos de la organización.

- Con relación al análisis de los factores culturales que intervienen en el clima organizacional de la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, se concluye que tanto los causales como los intermedios y finales, tienen repercusión directa en la manera cómo perciben los trabajadores a la organización analizada.
- Finalmente, en lo que corresponde a la definición de lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, los mismos son presentados como producto de la investigación, y están contenidos en la propuesta, estos se enfocaron en las siguientes áreas medulares:
  1. Preparación del personal para adaptarse a los cambios y la transformación de la organización.
  2. Mejorar el clima organizacional.
  3. Agilización de los procesos y actividades de las distintas áreas y equipos de trabajo.
  4. Fortalecer la identidad organizacional, así como el nivel
  5. de compromiso y satisfacción del personal con respecto a la dirección.
  6. Incrementar la motivación en cuanto al trabajo.

Dichos lineamientos, obedecen a las debilidades y áreas estratégicas identificadas a través del estudio; persiguen contribuir con la consolidación de un clima organizacional, así como mejorar el clima de trabajo en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

## Recomendaciones

Para facilitar la ejecución de los lineamientos propuestos que permitirán fortalecer el clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, se recomienda:

- Definir e implementar prácticas de comunicación eficiente, acordes con el estado actual de la la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, a fin de promover el trabajo en equipo, la comprensión y entendimiento necesarios para construir un clima de trabajo sólido.
- Conformar un sistema de valores compartidos, en el que exista la posibilidad de participación para todos los trabajadores, de manera que los mismos se consideren parte importante de la dirección y se identifiquen plenamente con dichos valores, los cuales guiarán su comportamiento en todo tiempo.
- Con respecto a la existencia de una estructura jerárquica poco favorecedora del clima laboral, se recomienda realizar un rediseño organizacional, en el que se consideren las líneas de mando, autoridad y subordinación necesarias para promover un ambiente de trabajo agradable, cómodo y fluido. Asimismo, se recomienda realizar una revisión de los equipos de trabajo, sus actividades, metas y responsabilidades, de manera que se establezcan principios de unidad y coordinación eficientes.
- Por otra parte, se sugiere formular políticas organizacionales que contribuyan con la conformación de un ambiente de trabajo armonioso, tales como talleres de formación personal y ética; crear espacios de encuentro para actividades de esparcimiento

y recreación para los trabajadores; proporcionar reconocimiento a los logros alcanzados; entre otras.

- Se sugiere además, realizar una revisión de las prácticas de liderazgo y gerencia desarrolladas, puesto que las mismas son percibidas de manera negativa por los trabajadores y de ellas depende en gran medida la conformación de una cultura adecuada.
- Que el departamento de recursos humanos sea el principal ejecutor de los diferentes lineamientos propuestos, sin embargo se debe integrar otros departamentos, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.
- Verificar periódicamente, durante la implementación de los lineamientos, que se estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos trazados.
- Debido a que en un futuro posterior a la ejecución de los lineamientos puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente estos factores, y así conocer la situación de los diferentes elementos que los componen.
- Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.**

##### **Presentación de la Propuesta**

El conglomerado organizacional del presente, amerita el mejor de los esfuerzos para enfrentar de manera óptima las vicisitudes que surgen en el entorno, para lo cual los trabajadores deben estar capacitados en cuanto a los aspectos laborales que exige el mundo contemporáneo a fin de encaminarse hacia la excelencia y la obtención de una visión en profundidad de las emociones originadas en el trabajo, de los cambios que deben imponerse, de las funciones y del liderazgo organizacional que forman parte importante de un clima sano que facilite el alcance de los objetivos trazados con antelación y ofrezca vías alternas por las que se ha de transitar hacia el éxito.

En un ambiente organizacional como el que se observa en la actualidad, altamente congestionado por la competitividad laboral, donde las alianzas transculturales y los equipos transfuncionales son la norma, la gerencia no puede ignorar los aspectos o elementos perturbadores de las relaciones interpersonales de los trabajadores, que obstaculizan tanto el desenvolvimiento como el comportamiento organizacional. Aunque esto no justifica que la pérdida o equivocado rumbo que tome un gerente o administrador sea causado por la falta de información acerca de las técnicas aplicadas, pues, al parecer todo ocurre por la carencia de destrezas y habilidades laborales, fallas por lograr lo mejor de la gente, lo cual es necesario para llevar a cabo funciones y adquirir una clima organizacional apropiado.

Es importante considerar que, para que el clima organizacional se desarrolle a plenitud, es imprescindible que el trabajador conozca sus necesidades, que sus representantes ante cualquier circunstancia sean los adecuados, que sus planes sean claros, completos y que den una imagen atractiva de la organización. Asimismo, que estén informados sobre costos y beneficios de cualquier propuesta y no obviar la importancia que enmarca una visión sistemática al momento de realizar cualquier trabajo. No debe quedar a un lado que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propio. Es por ello que difícilmente éstas reflejarán comportamientos idénticos.

Lo mencionado, implica que construir y mantener un clima organizacional basada en la excelencia, requiera eliminar las barreras de la productividad y del servicio por un lado; la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, una visión compartida en relación con la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas. Todo ello en beneficio de la organización, del trabajador y de aquel que requiera de sus servicios, en este caso en particular el de recreación, deporte y actividad física.

En conjunto, los elementos tratados condujeron a la formulación de Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

### **Fundamentación de la Propuesta**

La planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos), al qué hacer (estrategias). Con la esta herramienta se busca concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Robbins, 2011).

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:



- **Etapa 1: Análisis de la situación.** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
- **Etapa 2: Diagnóstico de la situación.** Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la organización).
- **Etapa 3: Declaración de objetivos organizacionales.** Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.
- **Etapa 4: Estrategias organizacionales.** Las estrategias organizacionales responden a la necesidad de las instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder accionar de forma correcta, en los tiempos y condiciones correctas.
- **Etapa 5: Planes de actuaciones.**
- **Etapa 6: Seguimiento.** En esta etapa se permite controlar la evolución de la aplicación de las estrategias organizacionales en las organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la institución; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.
- **Etapa 7: Evaluación.** La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Es importante mencionar, que los lineamientos propuestos obedecen al principio de la planificación estratégica, y se fundamentan en los resultados generados a través de la investigación, en cuanto a los elementos de la cultura y el clima organizacional que se encuentran presentes o ausentes en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

### **Objetivo General de la Propuesta**

Definir líneas de acción gerencial que propicien la conformación de la cultura y el clima organizacional idóneos, en la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

1. Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en la cultura y el clima organizacional, según el diagnóstico realizado.
2. Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en la cultura y el clima organizacional según el diagnóstico realizado.
3. Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la Dirección de Deportes de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

### **Justificación de la Propuesta**

Tanto la cultura como el Clima organizacional han cobrado importancia en las organizaciones de hoy en día, debido a que estos pueden convertirse en fortalezas que encaminan a la organización hacia el éxito o en debilidades que puedan frustrar el logro de los objetivos de la misma. Por otro lado, es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe

en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima.

Debido a lo anterior, nace la necesidad de formular lineamientos estratégicos, cuya aplicación permita fortalecer la cultura y el clima organizacional laboral en aspectos tales como elevar la productividad, tener trabajadores más motivados y satisfechos con su trabajo, entre otros.

### **Lineamientos Propuestos**

1. Preparar al personal empleado para emprender el cambio y la transformación organizacional.
  - Brindar la oportunidad de crecimiento tanto a nivel profesional como personal.
  - Estimular el interés por aprender, asimilar y expresar nuevos y modernos conocimientos, a la par de los tiempos actuales.
  - Considerar todos los requerimientos exigidos actualmente por la globalización y la competencia que son unos factores muy importantes hoy día.
  - Capacitar al personal mediante talleres, cursos, seminarios y charlas; a manera de buscar ampliar sus conocimientos en relación al trabajo o labor que desempeñan en la dirección.
  - Lograr que todo el personal esté preparado para enfrentar los nuevos retos culturales que se presentan.
  - Desarrollar su potencial mejorando y actualizando su capacidad laboral, de manera de minimizar y facilitar sus actividades laborales.
  - Contar con un personal con iniciativas y creatividad, habilidades y destrezas propias a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

- Tomar decisiones acertadas y oportunas en cuanto al comportamiento profesional en la organización que ha de caracterizar a un excelente trabajador.
2. Enunciar y dar a conocer un conjunto de principios y de valores culturales, que sean internalizados por todos los miembros de la organización
- Dar a conocer la visión de la dirección a todo el personal a través de carteleras informativas o cualquier otro medio de manera que tengan presente lo que va a ser la organización en el futuro en relación a la calidad y satisfacción de sus clientes.
  - Dirigir los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de las metas y objetivos propuestos por la dirección.
  - Inducir a todos los trabajadores de la dirección a cumplir con las reglas o normas establecidas por el nivel gerencial.
  - Buscar la excelencia directiva del vértice de la base, para desarrollar verdaderos equipos de trabajo, con un alto sentido de pertenencia que posibilite un ambiente laboral agradable.
  - Lograr que todo el personal conozca los objetivos y/o metas de la organización y se identifiquen con el tipo de trabajo que realice para que exista una congruencia entre el mismo.
3. Lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente
- Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los trabajadores para realizar su trabajo de una mejor manera.
  - Elaborar el manual de descripción de puestos para que los trabajadores posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan quien acudir cuando se presentan dificultades.

- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la dirección con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o trámites que los trabajadores consideran que obstaculizan la realización de sus labores.
  - Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, utilizando como herramienta la simplificación del trabajo, la cual valiéndose de diagramas de proceso u otros recursos, permitirá determinar todos aquellos pasos o aspectos de un proceso que pueden ser modificados para agilizar su realización.
  - Determinar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos, entre otros. Con lo cual, se busca agilizar todos aquellos procedimientos que a pesar de ser necesarios, obstaculizan el trabajo de los trabajadores y las tareas; de tal manera que no constituyan un obstáculo.
4. Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la dirección donde se sientan satisfechos e identificados con su lugar de trabajo
- Estudiar cuáles personas tienen mayores posibilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción dentro del lugar de trabajo que están afectando su rendimiento y buscar manera de solventarlo.
  - Mejorar las condiciones de remuneración.
  - Colocar a cada empleado en el puesto acorde a su capacitación.
  - Mejorar las relaciones interpersonales.
  - Adoptar el mejor estilo de liderazgo.
  - Promover y crear sistemáticamente en todo el personal de la Institución lealtad, confianza, participación, comunicación, valores y congruencia en la conducta.

- Que los miembros de la organización se identifiquen con su cultura, lo cual origina un compromiso personal con la organización. Genera un compromiso con algo más grande que el interés personal, el trabajador se interesa más, tanto por el logro de los objetivos organizacionales como por los individuales.
- Disminuir la insatisfacción del trabajador.
- Incrementar la productividad y el desempeño.
- Que el trabajador se sienta satisfecho con el logro de los objetivos.

5. Crear políticas y programas con enfoques, y valores humanos.

- Crear políticas y programas donde al trabajador se le tome en cuenta como lo que representa: el elemento o recurso más importante en toda organización.
- Permitir que el trabajador participe en las actividades de la organización, no presionarlo, controlarlo, ni estar continuamente bajo la supervisión de sus superiores, ya que esto provocaría inhibir sus acciones.
- Brindar la suficiente libertad y confianza a los trabajadores para tratar abiertamente sus conflictos y críticas.
- Motivar al personal, premiándolo, recompensándolo, propiciando su entusiasmo y disposición para rendir al máximo en la organización, mediante incentivos, como una justa remuneración o la escala de puestos.
- Ofrecer la oportunidad de crecer, desarrollar su potencial profesional y personal.
- Lograr la integración del equipo y optimizar resultados.
- Inducir al personal a la ayuda mutua y no a competir entre ellos mismos.

- Incentivar sin discriminación a todo el personal que labora en la organización.
- Remunerar a los trabajadores de manera equitativa en función de sus esfuerzos y su rendimiento laboral.

**6. Estrategias para mejorar el factor motivación**

- Brindar a los trabajadores capacitaciones en el área personal, para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.
- Se deben realizar actividades sociales (celebraciones, entre otras), dirigidas al personal de la dirección con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo.
- Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la organización proporciona a sus trabajadores, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

**7. Proporcionar al personal libertad para expresar sus percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la dirección.**

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

**8. Fortalecer el sentimiento que tienen los trabajadores de pertenecer a la dirección y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es**

decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

- Velar para que en la dirección exista equidad externa con el propósito de que los salarios estén acorde a los que paga la administración pública para que los trabajadores se sientan identificados con la organización y así evitar la rotación del personal.
- Mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el trabajador se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los trabajadores la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.
- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada trabajador en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.



## REFERENCIAS

- Bejar, J. (2009). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones". Fondo Educativo Interamericano. México.
- Brunet L. (2009). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Carrasquero, E. (2005). Manual de estadística descriptiva aplicada a la investigación. UNERMB, Cabimas – Zulia.
- Chávez, N. (2007). Metodología de la Investigación. Caracas – Venezuela. (2007).
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Personal. Prentice-Hall Hispano América México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 (Extraordinaria). Caracas, febrero 19.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014). Gaceta Oficial N.º 6.148 Extraordinario. Caracas, noviembre 18.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 6.147 Extraordinario. Caracas, noviembre 17.
- De Pool y Col (2009). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A
- Drucker, P. (2010). Llega una nueva organización a la empresa. Harvard Business Riview. Ediciones DEUSTO, Boston.
- Goncalves, M. (2007). Éxito Gerencial y Cultura, Retos y Oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA. (2007).
- Guerrero, M. (2013). Propuesta de Mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en las PYMES del Sector Servicio de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Quito. Ecuador.
- Gillezeau, P. (2009). Cultural y Percepción de la Realidad. En revista de psicología UNMSM, Año III, N° 4. (2009).

- Hernández, L. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. México.
- Hernández S., R., Fernández-C., C. y Baptista L., P. (2010). Metodología de la Investigación McGraw Hill. Colombia.
- Ojeda, J. (2013). Clima y cultura en empresas de la región centro occidental de Venezuela. Región central de Venezuela.
- Pintos, C. (2012). Clima y cultura en organizaciones públicas uruguayas. Montevideo, Uruguay.
- Robbins, S. (2011). Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill.
- Rivas C. (2008). Descripción de la cultura organizacional, en Diálogos de la comunicación N° 39, Junio.
- Suárez, B. (2011). Impacto del cambio de las estructuras organizacionales sobre el clima laboral y su desempeño, en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo.
- Valverde, F. (2012). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología IDEO Maracaibo, Universidad del Zulia, Venezuela.
- Villarroel, O. (2013). Cultura y clima organizacional en el hospital materno infantil "Dr. Samuel Dario Maldonado" Municipio Barinas. Venezuela.

## **ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Ciencias Sociales y Jurídicas  
Subprograma Administración**

**La Universidad que Siembra**

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

#### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Caso: Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel  
Zamora del Estado Cojedes**

**Autora:**

Aguíño María Daniela C.I. 24.742.754

**Tutor:**

Lcda. Carmen Pinto

San Carlos, diciembre de 2017

## **INSTRUCCIONES**

A través del siguiente cuestionario se pretende recolectar información relacionada con las variables: Cultura y clima organizacional, en el contexto de la Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes. A efectos de obtener dicha información, a continuación se le presenta una serie de ítems, cuyas alternativas de respuesta son:

- 1= Total Acuerdo,**
- 2= Parcial Acuerdo,**
- 3= Sin Información,**
- 4= Parcial Desacuerdo,**
- 5= Total Desacuerdo.**

Para señalar su respuesta, debe marcar con una "X" en la alternativa que le permita manifestar de manera más precisa su opinión. Se le agradece de antemano su valiosa colaboración y garantiza la mayor confidencialidad.

**La investigadora.**

ITEM	VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL INDICADOR: IDENTIDAD	ALTERNATIVAS				
		TA	PA	SI	PD	TD
1	El sentido de pertenencia de los trabajadores caracteriza a la organización					
<b>INDICADOR:</b>						
2	Las prácticas de liderazgo organizacional promueven el crecimiento personal y					
<b>INDICADOR: COMUNICACION</b>						
3	Las prácticas de comunicación promueven el trabajo en equipo					
<b>INDICADOR: VALORES COMPARTIDOS</b>						
4	Los miembros de la organización trabajan en armonía debido a su lealtad y confianza					
<b>INDICADOR: ENFASIS ESTRATEGICO</b>						
5	La organización hace énfasis en el desarrollo humano como una de sus metas primordiales					
<b>INDICADOR: CRITERIOS DE ÉXITO</b>		ALTERNATIVAS				
		TA	PA	SI	PD	TD
6	El talento humano (trabajo en equipo, compromiso del personal y preocupación por la gente) es el principal factor de éxito de la					
<b>VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>INDICADOR:</b>						
7	Percibe a la organización como un lugar					
<b>INDICADOR:</b>						
8	La estructura jerárquica de la organización favorece el trabajo coordinado de los					
<b>INDICADOR:</b>						
9	La finalidad de la organización está claramente definida					
<b>INDICADOR:</b>						
10	La estructura organizativa (UEN. Unidad estratégica de Negocio) es un elemento favorecedor de los procesos					
11	El modo en que se toman las decisiones propicia la armonía organizacional					
<b>INDICADOR: INTERMEDIOS</b>		ALTERNATIVAS				
		TA	PA	SI	PD	TD
12	El estado interno de la organización se caracteriza por una alta motivación del					
13	La organización se caracteriza por su alto					
<b>INDICADOR: FINALES</b>						
14	Los resultados obtenidos por la organización se orientan hacia el logro de la productividad					
15	Los resultados obtenidos por la organización están enfocados hacia el logro de productividad y posicionamiento					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO B INSTRUCTIVO DE VALIDACIÓN**

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Ciencias Sociales y Jurídicas  
Subprograma Administración**

**La Universidad que Siembra**

### **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN:**

#### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Caso: Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel  
Zamora del Estado Cojedes**

**Autora:**

Aguiño María Daniela C.I. 24.742.754

**Tutor:**

Lcda. Carmen Pinto

San Carlos, diciembre de 2017

**Ciudadano (a):**

---

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento de recolección de datos de la investigación que lleva por título: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. Caso: Dirección de Deportes de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes.** En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuenta:

- a) **Claridad**
- b) **Congruencia**
- c) **Pertinencia**

Entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente:

- a) **Claridad:** Transmisión clara y precisa de lo que se pretende saber, adecuación en los términos utilizados y, respeto a las normas gramaticales.
- b) **Congruencia:** La consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.
- c) **Pertinencia:** La clara relación entre cada ítem y su indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño, se anexa el cuestionario, matriz de operacionalización del instrumento y matriz de validación.

#### **IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**Cédula de Identidad:** \_\_\_\_\_

**Institución donde Trabaja:** \_\_\_\_\_

**Títulos Obtenidos:** \_\_\_\_\_

**Años de Graduado:** \_\_\_\_\_

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despide de usted.

Atentamente,

**Aguiño María Daniela**

Tabla 1. Operacionalización de Variables.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Analizar los factores culturales que intervienen en el clima organizacional de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.</p>	<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL. Definición Conceptual:</b> El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en ella (Chiavenato, 2011).  <b>Definición Operacional:</b> Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.</p>	<p>Características del clima organizacional</p>	<p>Personales Estructurales Operativas</p>	<p>7 8 9</p>
<p>Definir lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional en la Alcaldía Bolivariana del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.</p>		<p>Lineamientos para el fortalecimiento del clima organizacional</p>	<p>Causales Intermedios Finales</p>	<p>10,11 12,13 14,15</p>
			<p>Diseñados por la investigadora.</p>	



**Fuente:** Aguiño, María D. (2017)

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO.

### 1.- IDENTIDAD

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
1								

### 2.- LIDERAZGO

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
2								

### 3.- COMUNICACIÓN

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
3								

### 4.- VALORES

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
4								

### 5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
5								

### 6.- CRITERIOS COMPARTIDOS

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
6								

### 7.- CARACTERÍSTICAS PERSONALES

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	ALTA	MEDIA	BAJA	
7								

### 8.- CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
------	-------------------	--	-------------	--	-------------	--	--	---------------

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	
8								

### 9.- CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	
9								

### 10- FACTORES CAUSALES

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	
10								
11								

### 11- FACTORES INTERMEDIOS

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	
12								
13								

### 12- FACTORES FINALES

ITEM	CLARIDAD REDACCIO		CONGRUENCIA		PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	
14								
15								

### OBSERVACIONES GENERALES:

---



---



---



---



---



---



---

FIRMA DEL EXPERTO

**ANEXO B. CÁLCULO ALFA DE CRONBACH**

		preguntas														
sujetos	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	total(1)
1	5	1	2	1	5	1	5	1	5	5	2	1	5	5	5	49
2	5	5	1	5	5	2	4	1	5	2	4	5	4	2	5	55
3	4	2	5	1	5	4	5	2	5	2	1	1	4	1	2	44
4	5	5	1	1	5	5	4	1	4	4	5	4	1	4	1	50
5	4	5	2	4	5	5	5	1	5	5	1	1	2	1	1	47
6	5	4	1	1	4	5	4	2	5	2	1	2	1	5	1	43
7	4	4	4	2	2	5	5	1	4	2	5	1	2	1	1	43
8	2	5	1	1	2	5	4	1	2	1	2	4	1	1	1	33
9	2	2	1	1	1	5	2	1	5	1	2	5	1	5	1	35
10	2	5	4	1	1	5	1	4	5	5	5	1	1	1	1	42
																St
media	3,8	3,8	2,2	1,8	3,5	4,2	3,9	1,5	4,5	2,9	2,8	2,5	2,2	2,6	1,9	
varianza	1,73	2,4	2,4	2,18	3,17	2,18	1,88	0,94	0,94	2,77	3,07	3,17	2,4	3,6	2,77	

**Alfa  
cronbach 0,9824**