

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



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

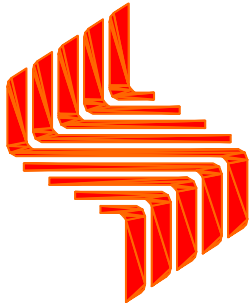
**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS,  
I SEMESTRE DEL AÑO 2020**

**Autor** Lenmarx Evardo Paredes Guerrero

C.I. V-14.002.326

**Tutor:** Dr. Juan C. Pérez V.

**Barinas, Diciembre del 2020**



REPUBLICA BOLIVARIA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
UNELLEZ - BARINAS

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS  
(ZEEB), I SEMESTRE DEL AÑO 2020**

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

**Autor:**

Lenmarx Evardo Paredes Guerrero  
C.I. V-14.002.326

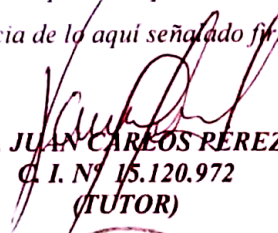
**Tutor:**


Dr. Juan Carlos Pérez Vega.

**Barinas, Diciembre 2020**

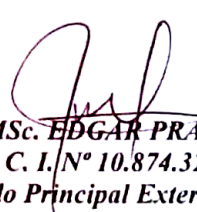
### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 8:30 a.m. del 18 de Diciembre de 2020, reunidos en las instalaciones de CEARSE de la UNELLEZ, los profesores: **Juan Carlos Pérez (TUTOR - Coordinador)**, **Manuel Quintero (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Edgar Prado (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 15.120.972, 12.836.651, 10.874.322, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/07/52 DE FECHA: 23/07/2020, ACTA N° 07 ORDINARIA N° 52**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS (ZEEB) PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2020"**, presentado por el maestrante **LENMARX EVARDO PAREDES GUERRERO C.I. 14.002.326**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, **ADMITIR** el Trabajo de Grado el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 18 de Diciembre de 2020 a las 10:00 a.m. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
**Dr. JUAN CARLOS PÉREZ**  
C. I. N° 15.120.972  
(TUTOR)

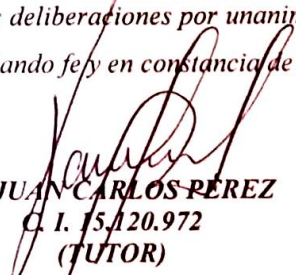
  
**Dr. MANUEL QUINTERO**  
C. I. N° 12.836.651  
(Jurado Principal UNELLEZ)

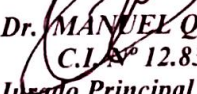


  
**MSc. EDGAR PRADO**  
C. I. N° 10.874.322  
(Jurado Principal Externo UFT)


**ACTA DE VEREDICTO**

Siendo las 10:00 a.m. del 18 de Diciembre de 2020, reunidos en las instalaciones de CEARSE de la UNELLEZ, Juan Carlos Pérez (TUTOR - Coordinador), Manuel Quintero (Jurado Principal UNELLEZ) y Edgar Prado (Jurado Principal externo UFT), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 15.120.972, 12.836.651, 10.874.322. respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/07/52 DE FECHA: 23/07/2020, ACTA N° 07 ORDINARIA N° 52, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS (ZEEB) PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2020" presentado por el maestrante, LENMARX EVARDO PAREDES GUERRERO C.I. 14.002.326, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó APROBAR El Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman

  
Dr. JUAN CARLOS PÉREZ  
C. I. 15.120.972  
(TUTOR)

  
Dr. MANUEL QUINTERO  
C. I. N° 12.836.651  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
MSc. EDGAR PRADO  
C. I. N° 10.874.32  
(Jurado Principal Externo UFT)



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

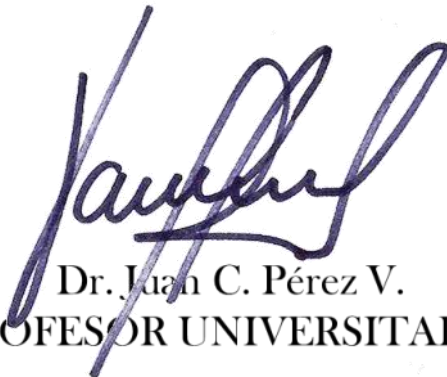
*Programa Estudios Avanzados*



## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dr. Juan Carlos Pérez Vega**, cédula de identidad **Nº V - 15.120.972**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS, I SEMESTRE DEL AÑO 2020;** presentado por **Lenmarx Evardo paredes guerrero**, titular de la Cedula de Identidad **V-14.002.326**; para optar al título de **SCIENTIARUM EN GERENCIA PÚBLICA;** por medio de la presente **ACEPTO** la condición de Tutor del antes mencionado Trabajo de Investigación.

En la ciudad de Barinas, a los **15** días del mes de **Marzo** del año **2020**.



Dr. Juan C. Pérez V.  
**PROFESOR UNIVERSITARIO**

C.I. Nº V – 15.120.972  
[juancarlospv08@gmail.com](mailto:juancarlospv08@gmail.com)  
Teléfono: 0414 5202383  
0416 6129632



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

*Programa Estudios Avanzados*

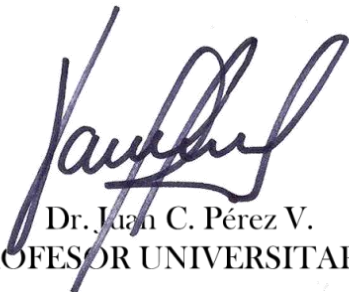


## APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe **Dr. Juan Carlos Pérez Vega**, cédula de identidad **Nº V - 15.120.972**, en mi carácter de **TUTOR** hago constar que he leído el Trabajo de Grado, titulado **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS, I SEMESTRE DEL AÑO 2020"**, presentado por el ciudadano: **Lenmarx Evardo Paredes Guerrero**, titular de la cédula de identidad **Nº V - 14.002.326**, quien está optando al Título de **Magister en Gerencia Pública**.

Por medio del presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones para ser defendido y evaluado por el Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas a los **Quince (15)** días del mes de **Julio** del **Dos Mil Veinte**.



Dr. Juan C. Pérez V.  
PROFESOR UNIVERSITARIO

C.I. Nº V – 15.120.972

[juancarlospv08@gmail.com](mailto:juancarlospv08@gmail.com)

Teléfono: 0414 5202383 / 0416 6129632

## INDICE

DESCRIPCIÓN	PAG.
ACTA DE ADMISIÓN	2
ACTA DE VEREDICTO	3
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	4
APROBACIÓN DEL TUTOR	5
INDICE	6
LISTA DE CUADROS	10
LISTA DE GRAFICOS	12
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I EL PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Justificación de la Investigación	21
Alcance y Limitaciones	23
CAPITULO II	24
MARCO TEORÍCO	24
Antecedente de la investigación	24
Bases Teóricas	26
Gerencia	27
Estrategia	28
Gerencia Estrategia (GE)	29
Estrategias Gerenciales	32
Funciones Gerenciales	33
Planificación	33
Organización	36
Dirección	38
Control	38

Liderazgo	39
Toma de Decisiones	42
Motivación	44
Comunicación	46
Clima Organizacional	48
Factores del Clima Organizacional	54
Enfoques y Modelos sobre el Clima Organizacional	58
Dimensiones del Clima Organizacional	62
Estructura	62
Responsabilidad	62
Recompensa	63
Desafío	64
Relaciones	64
Cooperación	65
Estándares	65
Conflictos	65
Identidad	66
Bases Legales	66
Organismo objeto de estudio	72
Identificación institucional	72
Visión, misión, principios y valores fundamentales	73
Competencias	74
Estructura Organizacional	75
Organigrama	77
Sistema de Variables	78
Operacionalización de las Variables	79
Definición de términos	80
CAPITULO III	83
MARCO METODOLOGICO	83
Naturaleza de la investigación	83
Tipo de investigación	84
Población y muestra	85
Técnica e instrumento de recolección de datos	87
Validez y confiabilidad de los instrumentos	88
Técnica de análisis de los datos	90
CAPITULO IV	91



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	91
Dimensión: Competencias en Procesos Gerenciales	92
Dimensión: Liderazgo	95
Dimensión: Toma de Decisiones	96
Dimensión: Motivación	100
Dimensión: Comunicación	103
Dimensión: Estructura	106
Dimensión: Responsabilidad	108
Dimensión: Recompensa	110
Dimensión: Desafío	113
Dimensión: Relaciones	115
Dimensión: Cooperación	117
Dimensión: Estándares	119
Dimensión: Conflictos	122
Dimensión: Identidad	125
CAPITULO V	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
Conclusiones	127
Recomendaciones	128
CAPITULO VI	130
Propuesta	130
Objetivos de la Propuesta	130
Objetivo General	130
Objetivos Específico	131
Estrategia Nº 1	131
Objetivo	131
Acciones	131
Recursos necesarios	131
Indicador	132
Estrategia Nº 2	132
Objetivo	132
Acciones	132
Recursos necesarios	133
Indicador	133
Estrategia Nº 3	133
Objetivo	134

Acciones	134
Recursos necesarios	134
Indicador	134
Estrategia N° 4	135
Objetivo	135
Acciones	135
Recursos necesarios	135
Indicador	136
Estrategia N° 5	136
Objetivo	136
Acciones	136
Recursos necesarios	137
Indicador	137
Estrategia N° 6	137
Objetivo	137
Acciones	138
Recursos necesarios	138
Indicador	138
REFERENCIAS	139
ANEXOS	144

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Operacionalización de las Variables	79
Cuadro N° 2: Tabla para determinar la población (N) y muestra (S)	86
Cuadro N° 3: Muestra de la Población seleccionada	87
Cuadro N° 4: Indicador sobre la Planificación	92
Cuadro N° 5: Indicador sobre la Organización	92
Cuadro N° 6: Indicador sobre la Dirección	92
Cuadro N° 7: Indicador sobre la Control	92
Cuadro N° 8: Promedio de la Dimensión de las competencias en procesos gerenciales en la ZEEB	93
Cuadro N° 9: Indicador sobre la Visión de Comportamiento en la ZEEB	95
Cuadro N° 10: Indicador Estilo Autocrático.	96
Cuadro N° 11: Indicador Estilo Democrático.	97
Cuadro N° 12: Indicador Estilo Anárquico.	97
Cuadro N° 13: Promedio de la Dimensión de Toma de Decisiones: Estilo Autocrático, Estilo Democrático y Estilo Anárquico en la ZEEB	97
Cuadro N°14: Indicador Confianza.	100
Cuadro N° 15: Indicador Necesidades.	100
Cuadro N° 16: Promedio de la Dimensión sobre la Motivación con sus Indicadores de: Confianza y Necesidad en la ZEEB	100
Cuadro N° 17: Indicador de la Direccionalidad.	103
Cuadro N° 18: Indicador de los Obstáculos.	103
Cuadro N° 19: Indicador Limitantes.	103
Cuadro N° 20: Indicador Vacíos.	104
Cuadro N° 21: Promedio de la Comunicación con sus Indicadores de: Direccionalidad, Obstáculos, Limitantes y Vacíos en la ZEEB.	104
Cuadro N° 22: Indicador Tipo de Jerarquía.	106
Cuadro N° 23: Indicador Forma de organización.	106
Cuadro N° 24: Promedio de la Estructura con sus Indicadores de: Tipo de Jerarquía y Forma de organización en la ZEEB.	106
Cuadro N° 25: Indicador Independencia Trabajo.	108
Cuadro N° 26: Indicador Incentivos.	110
Cuadro N° 27: Indicador Premios.	110

Cuadro N° 28: Indicador Correcciones	110
Cuadro N° 29: Promedio de la Dimensión Recompensa con sus Indicadores de: Incentivos, Premios y Correcciones en la ZEEB.	111
Cuadro N° 30: Indicador sobre los Retos.	113
Cuadro N° 31: Indicador sobre los Riesgo.	113
Cuadro N° 32: Promedio de la Dimensión de los Desafío con sus Indicadores de: Retos y Riesgos en la ZEEB.	113
Cuadro N° 33: Indicador Informales.	115
Cuadro N° 34: Indicador Formales.	115
Cuadro N° 35: Promedio de la Dimensión de las Relaciones con sus Indicadores sobre: Informa y Formal en la ZEEB.	115
Cuadro N° 36: Indicador Apoyo Integración.	117
Cuadro N° 37: Indicador Metas Claras.	119
Cuadro N° 38: Indicador Coherencia.	119
Cuadro N° 39: Indicador Realimentación.	119
Cuadro N° 40: Promedio de la Dimensión de Estándares con sus Indicadores sobre: Metas claras, Coherencias y Retroalimentación en la ZEEB.	120
Cuadro N°41: Indicador a nivel Personales.	122
Cuadro N° 42: Indicador a nivel Grupal.	122
Cuadro N° 43: Promedio de la Dimensión de Conflictos con sus Indicadores a nivel: Personal y Grupal en la ZEEB.	122
Cuadro N° 44: Indicador de Vinculación.	125
Cuadro N° 45: Indicador de Lealtad.	125
Cuadro N° 46: Indicador de Retribución	125
Cuadro N° 47: Promedio de la Dimensión de Identidad con sus Indicadores: Vinculación, Lealtad y Retribución en la ZEEB.	125

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Componentes y Resultados del Clima Organizacional:	50
Gráfico 2: Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1978)	58
Gráfico 3: Esquema de Clima Organizacional de Schneider y Hall, (1982)	59
Gráfico N° 4: Organigrama Zona Educativa Barinas	77
Gráfico N° 5: Dimensión de Competencias en Procesos Gerenciales y sus Indicadores de: Planificación, Organización, Dirección y Control. Representación de los Ítems N° 1, 2, 3 y 4	93
Gráfico N° 6: Indicador sobre la Visión de Comportamiento. Representación del Ítem N° 5	95
Gráfico N° 7: Dimensión sobre la Toma de Decisiones en la ZEEB y sus Indicadores de: Estilo Autocrático, Estilo Democrático y Estilo Anárquico. Representación de los Ítems N° 6, 7, y 8.	98
Gráfico N° 8: Dimensión sobre la Motivación con sus Indicadores de: Confianza y Necesidad en la ZEEB. Representación de los Ítems N° 9 y 10	101
Gráfico N° 9: Dimensión sobre la Comunicación con sus Indicadores de: Direccionalidad, Obstáculos, Limitantes y Vacíos en la ZEEB. Representación del Ítem N° 11, 12, 13 y 14.	104
Gráfico N° 10: Dimensión sobre la Estructura con sus Indicadores de: Tipo de Jerarquía y Forma de Organización en la ZEEB. Representación del Ítem N° 15 y 16	107
Gráfico N° 11: Dimensión sobre la responsabilidad con su Indicador de: Independencia Trabajo en la ZEEB. Representación del Ítem N° 17	109
Gráfico N° 12: Dimensión Recompensa con sus Indicadores de: Incentivos, Premios y Correcciones en la ZEEB. Representación del Ítem N° 18, 19 y 20.	111
Gráfico N° 13: Dimensión de los Desafío con sus Indicadores de: Retos y Riesgos en la ZEEB. Representación del Ítem N° 21 y 22.	114
Gráfico N° 14: Dimensión de las Relaciones con sus Indicadores sobre: Informa y Formal en la ZEEB. Representación del Ítem N° 23 y 24.	116
Gráfico N° 15: Dimensión sobre la Cooperación con su Indicador: Apoyo Integración. Representación del Ítem N° 25	117
Gráfico N° 16: Dimensión de Estándares con sus Indicadores sobre: Metas claras, Coherencias y Realimentación en la ZEEB. Representación del Ítem N° 26, 27 y 28.	120
Gráfico N° 17: Dimensión de Conflictos con sus Indicadores a nivel: Personal y Grupal en la ZEEB. Representación del Ítem N° 29 y 30	123
Gráfico N° 18: Dimensión de Identidad con sus Indicadores: Vinculación, Lealtad y Retribución en la ZEEB. Representación del Ítem N° 31, 32 y 33	126

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS  
(ZEEB), I SEMESTRE DEL AÑO 2020**

**Autor:** Lenmarx Evardo Paredes Guerrero

**Tutor:** Juan Carlos Pérez Vega.

Mes de diciembre de 2020.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se enmarca en una investigación de campo con un nivel descriptivo o proyectivo, amparada por una revisión documental en una área específica; con el propósito de proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Zona Educativa del estado Barinas (ZEEB), obedeciendo a la línea de investigación sobre los modelos de cultura organizacional en la administración pública venezolana complementada con la planificación estratégica, las cuales se encuentran delimitadas en el Programa Académico de la Maestría en Gerencia Publica de la UNELLEZ del año 2015. El objeto de estudio se baso en dos variables que se complementan de manera integral, como son las estrategias gerenciales y el clima organizacional, esto debido a que su espectro de acción radica en el factor o elemento más importante como es el ser humano, que viéndolo desde cualquier punto de vista ni se deprecia y tampoco se agota, sino que por el contrario evoluciona, capitaliza, potencia y perfecciona; es por ello que su finalidad es brindar a la Zona Educativa del Estado Barina estrategias cónsonas con su naturaleza y que salen de su propios procesos, para que sean implantadas y permitan una evolución y adaptación a los nuevos cambios. Para este trabajo se tomo una muestra representativa de 108 de los 150 trabajadores de todo los estratos (Gerencial, Táctico, Operacional y de Apoyo), se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario apoyados en una escala Likert. Una vez procesada la información recabada se evidencia que hay poca comunicación, los canales de comunicación presentan obstáculos, poca cultura de trabajo corporativo y de equipo, la capacitación es casi nula, entre otros; por lo que se presentaron estrategias que permitirán realizar los correctivos respectivos y mejorar el clima organizacional en la ZEEB.

**Descriptor:** Gerencia, Estrategias, Organización, Clima Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Desde la revolución industrial hasta nuestros días la sociedad ha sufrido una serie de cambio que a veces pasan desapercibidos por la misma rapidez con que ocurren, la dinámica de la evolución no se ha detenido desde entonces y ha percolado en todos los espacios y micro espacios que componen la sociedad, que van desde la familia hasta trascender las fronteras con el fenómeno llamado globalización, que rompió las fronteras e hizo que las sociedades que en otra hora eran asiladas se acercaran, se conocieran, se complementaran y se hiciese una sociedad mundial.

De igual manera, a estos cambios que se han venido dando no escapan las empresas o las también llamadas organización no han escapado ni han estado exentas, pues el factor común entre la sociedad y las organizaciones son el ser humano, quien es el motor de los cambios en ambos casos, de igual manera al hacer referencia a las organizaciones no podemos dejar de incluir la naturaleza de las mismas como son las privadas o públicas; las primeras responde a la individualidad de una persona o de varias personas que buscan un lucro con la explotación de una o varias áreas del mercado en las cuales ofertan sus productos o prestan sus servicios; por otra parte esta la segunda que responde a un interés colectivo de la sociedad fundamentado en lo propuesto por el Contrato Social de Jean-Jacques Rousseau.

Ahora bien, estos cambios que se han dado en las organizaciones has sido medulares y muy sustanciales, que han pasado de ver a la mujer o al hombre como una maquina a darles un lugar preponderante dentro de la organización y es allí donde radica la importancia de lo que algunos estudiosos han llamado clima organizacional que es el ambiente existente entre los miembros de la organización y que se encuentra estrechamente

ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente, es por ello que la gerencia se encuentra altamente comprometida para que este ambiente en donde se desenvuelven sea el más óptimo posible.

En consecuencia, la gerencia debe estar cada día en constante estudio, diseño, rediseño e inventiva de estrategias que le permitan preservar, mejorar y potenciar el clima organizacional de su organización, sin importar su naturaleza (privada o pública), pues aunque parezca contradictorio la organización de carácter público tiene un retraso considerable en cuanto al diseño de la estrategias gerenciales debido al grado de complejidad en el que ellas se desenvuelven, pero que no obstante se tienen ejemplos de administraciones públicas que han tomado en serio este tema y lo han trabajado obteniendo excelente resultado que se ve reflejado en el grado de satisfacción tanto de los servidores públicos como de la ciudadanía en general.

Tomando en consideración lo anterior expuesto, se presenta la siguiente investigación sobre estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB), I semestre del año 2020, la cual está compuesta de:

El capítulo I, hace referencia a la descripción del problema, el objetivo general y los específicos, así como la justificación, alcance y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico, el cual contiene los antecedentes, las bases teóricas, el marco legal, descripción de la organización objeto de estudio, glosario de términos, sistema de variables y la operacionalización de las variables de esta investigación.

El capítulo III, se refiere a la metodología utilizada, en donde se describe la naturaleza de la investigación, unidad de estudio, técnica de recolección de datos, instrumentos, validez y confiabilidad de los instrumentos y técnica de análisis de los datos.



El capítulo IV, en este se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento respectivo.

El capítulo V, contiene las conclusiones obtenidas del estudio realizado y las recomendaciones respectivas.

El capítulo VI, contiene la Propuesta, el objetivo general de la propuesta, Objetivos Específicos y las Estrategia a implantar.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través del tiempo la gerencia ha contribuido a mejorar y solucionar el entorno organizacional, esto ha generado la necesidad que tienen las empresas de organizarse eficientemente debido a que el proceso de desarrollo que ha alcanzado la sociedad contemporánea les obliga a capacitarse para asumir los cambios ocurridos en el entorno empresarial, permitiéndoles dar respuestas oportunas que se transforman en logro de metas y éxito empresarial.

Desde este punto de vista, se considera que el logro de la visión y objetivos corporativos de las organizaciones depende del rediseño a que son sometidas, como efecto de los procesos de cambio en los cuales se ven involucrados. Las organizaciones sufren reestructuraciones como respuesta a estos procesos de cambio en la búsqueda de su permanencia y eficacia.

En Venezuela los continuos cambios en el entorno económico, político y social han originado que los entes u organismos tengan que estructurarse sobre estrategias gerenciales acordes y actualizadas que les permitan adaptarse a esos constantes cambios. En tal sentido, Musashi (2005), señala que:

La finalidad de la estrategia es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados por la política, utilizando lo mejor posible los medios que se disponen. Una estrategia es catalogada de buena si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos por la política. p.45  
Por su parte España (2007) expresa que:

“El nuevo ritmo, la apertura y la competencia mundial solo pueden ser enfrentadas por organizaciones que incorporen una vida

laboral fundamentada en la productividad con calidad, que como estrategia vital a largo plazo exige laborar con personas valiosas y comprometidas ejecutando procesos bien definidos, dentro de políticas claras, en conjunto permiten mantener una alta calidad certificada tanto en bienes como en servicios. La productividad con calidad, incluye calidad de vida, del trabajo, de personas, de objetivos, de procesos y en general de todos los componentes empresariales”. p.75

En este sentido, y tomando como referente a los autores anteriormente citados, el estudio del clima organizacional de una institución es un factor fundamental para el desarrollo de la misma en un mundo de cambios, ya que la información del ambiente laboral, proveniente de lo percibido por los trabajadores, es vital para orientar de manera efectiva estrategias de mejoramiento, que contribuyan a la eficiencia y calidad de servicio de las organizaciones con miras a una mayor productividad.

El clima organizacional es uno de los aspectos más relevantes en cuanto a la definición de un ente público o privado. Es por ello que Goncálves (1997), define al clima organizacional como: “Un fenómeno interviniente 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.)” (p.78). Es necesario que las organizaciones se preocupen por lograr y mantener un clima organizacional que forme actitudes y expectativas positivas en cada uno de sus miembros para cumplir a cabalidad los objetivos organizacionales, en medio de un alto grado de satisfacción en el trabajo.

En contraste con esto, los problemas serios requieren de intervenciones planeadas en más de un área de la organización. Los gerentes y administradores deben reconocer y preservar las interrelaciones existentes entre las distintas áreas, inclusive durante la realización de los cambios. El éxito en la implantación de la estrategia depende en gran parte de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización.

Ahora bien en la Unidad Administradora Desconcentrada del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB) la cual tiene como misión promover y garantizar al pueblo venezolano el desarrollo sociocultural mediante la formación integral de todos los ciudadanos y ciudadanas, como ente rector de las políticas educativas en concordancia con los lineamientos del Estado y comprometidos con la participación popular para un mayor nivel de desarrollo, materializando la universalización de la educación y fortaleciendo el acceso, permanencia y prosecución del Subsistema de Educación Básica. Asimismo, se ha planteado como visión ser una institución formadora de ciudadanos y ciudadanas en una sociedad democrática, protagónica, participativa, multiétnica y pluricultural, con valores éticos de justicia, equidad e identidad nacional, capaces de ser creativos, solidarios, cooperativos, corresponsables, críticos y tolerantes, con pertinencia social en armonía con el ambiente y el contexto cultural, con una visión latinoamericana, caribeña y universal.

En ese mismo orden de ideas, un clima organizacional deseado desempeñaría un papel fundamental en los procesos motivacionales en la ZEEB. Desde el momento en que el trabajador ingresa, hasta que se separa de la institución, su vida se ve influenciada por las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento humano en la organización. Sus relaciones con el supervisor con quien trabaja, lo mismo que con sus compañeros, así como las experiencias de su vida pasada y presente, se mezclan en un universo que regula su capacidad de ajuste a la institución.

Ahora bien, en observaciones realizadas en el sitio donde funciona la ZEEB se pudo observar que algunos trabajadores adscritos a este organismo asumen posiciones que obstaculizan su desempeño laboral, se presentan enfrentamientos y conflictos por ejemplo: Demanda de mejor salario, trato justo de sus superiores, mejoras en el ambiente de trabajo, incumplimiento del horario establecido de trabajo, ausentismo, continuos permisos y

reposos, comunicación deficiente, quejas constantes sobre la conducta de compañeros y jefes inmediatos, reflejándose en agresividad, presiones interpersonales, tendencia política, sobre todo de índole Jefe – Subordinado. Este panorama impide el buen desenvolvimiento de la labor diaria de la ZEEB. Sin restar reconocimiento a los empleados con valores organizacionales como responsabilidad, cooperación, puntualidad y compromiso.

En consecuencia de lo anterior dicho y dada la relevancia del clima organizacional y sus implicaciones en los procesos organizacionales, este estudio es pertinente porque se puede establecer como un aporte para la sociedad, ya que según Zarate (2013): “El clima organizacional condiciona el comportamiento de las personas profesionales y no profesionales que trabajan unidas por un bien común” (p.98). Por lo tanto, las dificultades en el clima laboral generan malestar tanto en los clientes/usuarios como en los trabajadores/servidores quienes podrían trasladar su situación de inconformidad hacia otros espacios de la vida cotidiana tales como la familia, las amistades e incluso las personas con las que conviven en su entorno habitual, surgiendo como una necesidad investigativa proponer estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en la ZEEB. Esta investigación se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la ZEEB?

¿Qué estrategias gerenciales ayudarían a mejorar el clima organizacional en la ZEEB?

¿Cuál sería la factibilidad financiera y técnica de la aplicación de un plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la ZEEB?

¿Cuáles serían las estrategias gerenciales más adecuadas para mejorar el clima organizacional en la institución objeto de estudio?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB), I semestre del año 2020.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional en la ZEEB.

Identificar estrategias gerenciales que ayudarían a mejorar el clima organizacional en la ZEEB.

Determinar factibilidad financiera y técnica de la aplicación de un plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la ZEEB.

Elaborar un plan de estrategias gerenciales más adecuadas para mejorar el clima organizacional en la institución objeto de estudio.

### **Justificación de la Investigación**

La necesidad de disponer de herramientas gerenciales basadas en el clima organizacional dentro de la ZEEB, justifica el abordaje de la temática, debido a la multiplicidad de las competencias, funciones y deberes que debe cumplir este organismo público el cual presta sus servicios a los ciudadanos y ciudadanas en un área tan vital e importante como es el área educativa.

Las estrategias gerenciales son importantes y vitales dentro de una organización y no solo para el nivel externo, es decir para atender a los usuarios y hacer de los procesos más eficientes y eficaces; sino que también deben ser para el nivel interno ya que los servidores públicos están en constante contacto con los usuarios, en otras palabras son el rostro visible de la organización. La gerencia tradicional era rígida en el sentido de la jerarquía unos mandaban y otros obedecían so pena de un posible castigo; ante la realidad que se vive en la sociedad los gerentes deben ser estrategas y humanistas al momento de dirigir una organización pues el trabajo operativo recae sobre analistas, secretarias, porteros, entre muchos otros que saben cuáles son los diferentes procedimientos de cada proceso y donde están los posibles vacíos o retrasos, es por ello que la gerencia debe echar mano de estrategias gerenciales con un gran contenido de clima organizacional que motive y dinamice a los ejecutores de los procesos.

Asimismo, en lo científico, se aspira que el estudio sirva de referencia para futuras investigaciones a mayor profundidad dentro de similares líneas de acción. Ahora bien, en lo metódico, la investigación tuvo como propósito el proponer estrategias gerenciales para la ZEEB que es un organismo del sector público cuyo accionar, no está orientado a negociaciones financieras, sino más bien presta un servicio administrativo a la población en lo que a la materia educativa se refiere.

En este orden de ideas, el presente estudio se inserta dentro de la línea 4 referida a la temática: Gestión Pública y Planificación Estratégica que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ, Barinas), aborda en la Maestría en Gerencia Pública, se fundamenta en el enfoque estratégico, sobre el cual se planifican las estrategias gerenciales acorde a las funciones de ZEEB.

Es de acotar que tal línea se encuentra dirigida hacia la práctica gerencial desde diferentes concepciones científicas y empíricas las cuales contribuyan a generar acciones y modos de concebir la gerencia pública

además de determinar si las estrategias gerenciales son las adecuada a las estructuras de la administración pública.

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

La presente investigación tiene relevancia social, ya que percibe que el clima organizacional de la ZEEB es de vital importancia, esto debido a que el mismo permea toda la estructura y el uno de los resultados de este es buscar la optimización de los procesos administrativos llevados a cabo por el Personal que ejerce labores allí; buscando siempre el mejoramiento continuo de los individuos, y no solo de los procesos y procedimientos, a través del clima organizacional, mejorando así la capacidad operativa en la gestión pública.

Los aspectos puntuales prácticos de la investigación servirán de guía y permitirán la selección de políticas que conlleven a mejorar el clima organizacional partiendo con estrategias gerenciales que se apliquen en la mencionada organización.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Toda investigación requiere de un sustento teórico que permita afianzar la importancia en el trabajo que se realiza, por ello en esta investigación se tomaron tanto los antecedentes investigativos que sobre el tema sirven de sustento, así como los conceptos y bases teóricas en las cuales se fundamenta el mismo.

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

A continuación se presentan un conjunto de trabajos que han sido realizados con anterioridad y que debido a la relación que tienen con la presente investigación, fueron tomados en consideración como antecedente para conocer los avances que se han realizado con respecto a la temática que es tratada por este estudio:

En este sentido tenemos a, Martínez (2017), quien desarrolló una investigación denominada “El Clima y el Compromiso Organizacional en la Empresa Schlumberger”, para la Universidad del Zulia, cuyo objetivo fue estudiar la relación que existe entre el Clima y el Compromiso Organizacional en la Empresa Schlumberger; para ello utilizó un cuestionario elaborado por Allen y Meyer y para el clima organizacional se basó en el instrumento realizado por Litwin y Stringer (1968). Este trabajo fue de tipo correlacional con el propósito de medir el grado de relación entre las dos variables y concluyéndose que los trabajadores poseen un compromiso general donde predomina el tipo afectivo y se sienten satisfechos respecto al apoyo y calor que reciben.

Este trabajo sirve de base para la investigación debido que toma variables de índole personal afectivo de los Trabajadores con respecto a la Organización y la conexión que existe en las dos variables aportan luces para entender mejor la variable del clima organizacional, la cual se aborda en esta investigación.

Seguidamente tenemos a, Caballero (2018), en su investigación titulada, “El Desempeño Laboral en función del Clima Organizacional del Personal Docentes y Administrativo de la Zona Educativa del estado Lara”, en la Universidad Fermín Toro, para optar al Título de Magister en Gerencia Empresarial, se planteó como objetivo Analizar el Desempeño Laboral en función del Clima Organizacional del Personal Docentes y Administrativo de la Zona Educativa del estado Lara, realizando importantes consideraciones de la relación de estos dos elemento los cuales se contraponen y complementan; se contraponen en la media y circunstancia que ambos son inseparables pero deben estar en un perfecto equilibrio positivo que ayude a la organización a lograr los objetivos que se plantea a lo largo del tiempo (corto, mediano o largo plazo) y también se complementa por el hecho de de existir el equilibrio positivo el factor desempeño ira siempre ascendiendo y con esto generando que las corriente internas se enrumben de manera coordinada.

Esta investigación da orientaciones precisas para la orientación de estrategias gerenciales efectivas y eficaces que permitan a quienes ejercen el rol de gerentes a entender y asimilar las nuevas tendencias de la sociedad y aún más de la organización.

Por su parte, Bustamante (2019), en su investigación titulada “Clima organizacional y las estrategias gerenciales como elementos del cambio organizacional”, presentada para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial en la Universidad Fermín Toro, se planteó como objetivo fue discutir el clima organizacional y las estrategias gerenciales en el tejido de los cambios organizacionales. Realizo un esbozo general de los

conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Describió las experiencias de trabajo con organizaciones que muestran resultado en las evaluaciones del clima, en las mismas cuales se nota la influencia de las estrategias gerenciales sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta ponderada y ubicada en un intervalo porcentual, que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Esta investigación ayuda al enfoque de la presente investigación debido a que quienes ostentan el cargo de gerente son los encargados en gran manera de generar la estabilidad en las organizaciones, el clima organizacional ciertamente se manifiesta en las actitudes y aptitudes de los Trabajadores pero este se ve condicionado en gran parte por la forma de gerenciar los grupos o equipos de trabajo, quedando en evidenciado la simbiosis que se da entre estas dos variables.

### **Bases Teóricas**

Toda investigación requiere de un sustento teórico que permita afianzar la importancia en el trabajo que se realiza, a través de las bases teóricas se podrá obtener el marco conceptual que permitirá sustentar la explicación del clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral del personal de la Zona Educativa del Estado Barinas, dentro de un conjunto de conocimientos, que además de orientar la búsqueda, ofrecieron una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación, entre los cuales destacan:

## Gerencia

La gerencia es una forma de dirección de forma sistematizada, el esfuerzo y actuación de las personas que conforman la estructura organizativa, etimológicamente, el termino gerente, proviene del latín “genere” que traduce “dirigir”; en general gerenciar se asocia a las empresas que deben ser dirigidas, manejando en gran medida los recursos para lograr los objetivos planteados, visto de otra forma es una acción participativa de desempeño del quehacer diario, donde todo el talento humano se involucre con la cultura organizacional de la organización para lograrlas metas de la organización. En este sentido, la gerencia o el hecho de gerenciar conlleva la responsabilidad de lograr los objetivo con un buen manejo de recursos, desarrollando habilidades en la administración de personal, capacitando, supervisando, orientando, ayudando y motivando a las personas dentro de una organización, al respecto Lewis (citado por Rangel 2002), señala:

Los gerentes que tienen la responsabilidad de lograr resultados a través de la dirección de los grupos y de su propia participación en ellos, tienen la responsabilidad para con la organización, para con su personal y para con ellos mismos, de conocer y entender los grupos, de desarrollar las habilidades necesarias para fomentar la eficiencia de los grupos que están a su cargo, y por último, de desarrollar sus propias habilidades de participación para que puedan actuar como miembros eficientes o líderes de grupos (p.39).

En sintonía con lo que se plantea, el hecho de gerenciar conlleva a realizar actividades que le reconozcan que el trabajo en equipo es esencial para lograr las metas de la organización. Siendo este el camino para fomentar un buen ambiente de trabajo que les permite a los empleados contar con un clima organizacional adecuado para su desempeño profesional, y por consiguiente el logro de las metas de la organización.

## **Estrategia**

Una estrategia es aquella que permite tomar las decisiones de una forma más acertada, logrando construir procesos productivos que derivan un alto grado de productividad y competitividad en las organizaciones. Es una manera, de materializar las metas y objetivos. Según Drucker (1999):

El propósito de la estrategia es facultar a una organización para alcanzar los resultados que desea dentro de un medio imprevisible, porque la estrategia permite que la organización sea oportunista con propósito. Si la estrategia no produce los resultados previstos, ello suele ser el primer indicio serio de que es necesario replantear la estrategia (p.35).

Uno de los principales retos que afrontan las organizaciones que desean ser exitosas, es el desarrollo de competencias y destrezas especiales en sus equipos humanos y principalmente en las cabezas de las organizaciones, es por esto que las organizaciones tienen el reto de formular estrategias a través de enfoques sistémicos que contemple la interacción de las variables internas de la organización y de éstas con el entorno, teniendo presente una visión amplia e integradora que le permita generar los niveles de productividad y competitividad requeridos.

Para Rangel (2002) la estrategia es: “Como una actividad intelectual que se refiere a planes abstractos y a recursos físicos o financieros, la guía organizadora, por contraste, es una actividad administrativa, en que intervienen personas, sus tareas y sus relaciones recíprocas”(p.33).

Sin embargo para Ansoff (1996) estrategia es vista como: “Las reglas y directrices de decisión que una empresa necesita para tener una dirección de expansión y ámbito bien definidos” (p.36).

Por su parte, Barquero (1999), afirma que la estrategia: “Es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (p.123).

En este mismo orden de ideas David (1994) opina que: “Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos” (p. 10).

Todas las anteriores enunciaciones permiten reseñar que el propósito de las estrategias es marcar la dirección y conexión dentro de la organización, para que sus miembros trabajen en forma vinculada en el logro los objetivos que se han trazado. Es por ello que buen clima organizacional que garantice una sana relación entre los individuos y que de igual manera ellos se sientan cómodos en su ambiente de trabajo, si bien es cierto que los diseñadores de las estrategias recae la mayor responsabilidad de crear las estrategias y más allá que sean las idóneas, no es menos cierto que las mismas no se ejecutaran solas de una manera automática, sino que por el contrario necesita del involucramiento todos las Personas y de todos los niveles conforman la organización, en consecuencia, al preexistir un clima organizacional óptimo, la actividad de poner en práctica y ejecutar las estrategias se llevará a cabo de manera exitosa.

En este contexto surge la Gerencia Estratégica, que constituye el proceso en el cual se estructuran las estrategias.

### **Gerencia Estratégica (GE):**

Como elemento importante en el desarrollo de la investigación se presenta la combinación de los dos términos que hasta el momento se han desarrollado que David (1994) la precisa de la siguiente manera: “La Gerencia Estratégica (GE) como un proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo con el propósito de lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, por tal motivo” (p.27). En su aseveración este autor denota la importancia de incorporar la GE en la

organización, debido a una vez instaurada la misión y visión, es posible divisar las oportunidades o fortalezas y por ende las debilidades o amenazas.

Por su parte David (1988), define la gerencia estratégica como: "La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos" (p.33).

De igual manera David (1988), muestra los siguientes pasos para lograr una efectiva gerencia estratégica:

Establecer objetivos, estrategias y misión de la organización, identificar amenazas y oportunidades externas, identificar fortalezas y debilidades externas, formular estrategias y generar alternativas, fijar metas, objetivos y políticas, asignar los recursos necesarios y establecer la base de las estrategias, analizar resultados y tomar correctivos (p.63).

En plena concordancia con los pasos anteriores para lograr una gerencia estratégica efectiva, David (1994), explica que la formulación, ejecución y la evaluación de estrategias corresponde a las etapas del proceso de la GE, así se tiene que:

Para la formulación de estrategias, se debe incluir la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, determinar de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas. Es decir, la esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de si en la organización se están haciendo bien las cosas y como puede ser más efectiva. Debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia; éstas deben revisarse periódicamente para evitar que la gerencia se vuelva conformista (p.63).

Es por ello que la puesta en práctica de las estrategias, es denominada etapa de acción. Esto es así debido a que implica la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias formuladas. Esta etapa consiste en 3 actividades primordiales: Fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. En las empresas grandes, a menudo, las metas se establecen a tres niveles: Empresarial o corporativo, de división y funcional. Deben alcanzarse las metas en el corto plazo si es que se desea lograr los objetivos en el largo plazo. Es importante la fijación de las políticas que se requiere para estimular el trabajo que conlleve a las metas fijadas, debido a que el logro de las mismas se basa únicamente en el trabajo intenso. La ejecución implica asignación de recursos de acuerdo con las propiedades establecidas en las metas expuestas.

La evaluación de estrategias, es fundamental y se puede realizar 3 fases: El analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, Medir el desempeño que consistirá en comparar el avance real con el planificado y esto en contraste con la concreción de las metas y objetivos establecidos, y por último Tomar medidas correctivas requeridas para hacer que los resultados concuerden con los planes que incluso pueden ir desde un replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

Se deduce entonces que, la estrategia es el resultado del proceso de planeación; además, se puede reconocer a la estrategia como un factor clave en el éxito, es así, como debido al crecimiento de las organizaciones los directivos se han visto obligados a planear y también a actuar estratégicamente.

De igual manera, es importante acotar que en lo referente a Gerencia Estratégica existe una gran variedad de autores que la descrito, pero que al momento de darle un nombre o títulos le han dado su matiz personal y es por ello que se tienen nombre como Enfoque Estratégico, Estrategias Gerenciales, Dirección Estratégica, Estrategia Organizacional, entre otros;



pero que sin embargo la esencia se conserva con variedad de matices pero todos concuerdan que es una función gerencial requiere de personas competentes, que estén a la altura de las exigencias del mundo de hoy para enfrentar los diferentes cambios organizacionales de manera efectiva y eficiente, siendo la posición estratégica el modo más adecuado de conducir una dirección moderna.

La posición estratégica, que conlleva a una dirección moderna, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que la dirección pasa a ser más amplia, la cual abarca y proyecta a la organización con una nueva concepción con sentido de futuro, en la que participan los miembros de la organización y el entorno, y posee un enfoque sistémico al abordar objetivos, estrategias y acciones de la organización para cumplir objetivos superiores, mediante un esfuerzo organizado, consciente y continuo, que generen el cambio. Pese a que el término de Estrategias Gerenciales, es utilizado similarmente al de Gerencia Estratégica, es importante para esta investigación asentar definiciones de los autores que la consideran con esta denominación, por la continuidad de la formulación conceptual de las variables de este estudio.

### **Estrategias Gerenciales.**

Con el indicio del perfil propio del gerente que es el que crear, dirigir, mantener y hacer funcionar a la organización en una mezcla armónica y sistémica de múltiples variables para lograr objetivos establecidos; es por ello que los gerentes juegan un papel importante en la misma, es por ello que Urbaneja (1998), define las estrategias gerenciales como: “El conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y formativos que implementan los gerentes de una organización con el fin de lograr un funcionamiento adecuado” (p.250).

Por su parte Rangel (2002), considera a las estrategias gerenciales como: “Un conjunto de reglas y directrices organizacionales para desarrollar en los supervisores académicos el liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación y conocimiento de los procesos gerenciales para ejecutar acciones que le permitan asistir a los docentes a su cargo” (p.37).

Reuniendo las definiciones ya citadas, se considera que la definición de la variable Estrategias Gerenciales se puede citar como el conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y formativos que implementan los gerentes de una organización con el fin de lograr el mejor funcionamiento de la misma, desarrollando sus competencias lo mejor posible, estilo de liderazgo adecuado, toma de decisiones en función de la organización, alto grado de motivación y comunicación efectiva con sus subordinados.

En este sentido, se hace necesario señalar que el presente estudio se concretará en analizar la variable Estrategias Gerenciales considerando primordialmente las competencias que tienen el personal que conforman la ZEEB.

### **Funciones Gerenciales.**

En los primeros años del siglo XX de acuerdo a lo que afirma Robbins, (1998) el Ingeniero y teórico Henri Fayol precisó que los gerentes tienen cinco funciones vitales y esenciales, que son: La planificación, organización, ordenamiento, coordinación y control. Sin embargo en el pasar del tiempo las tendencias administrativas actuales se aceptan que esas funciones son planificación, organización, dirección y control.

### **Planificación.**

Según Koontz (1999), la planeación envuelve:

“La selección de los objetivos de la organización, las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación lleva implícita la toma de decisiones ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido, es necesario que el director y su equipo de trabajo tengan claro la misión de la organización, así como realizar un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas (p.143).

Por su parte Ortiz (2004), opina que para algunos autores la planeación es una función importante porque, si se ejecuta correctamente, es la que direcciona o asegura la materialización de un proceso exitoso de dirección. La planeación es, por tanto, el proceso en el que se establecen los objetivos y las directrices apropiadas para el logro de éstos.

El plan que hoy se elabora debe consentir:

- Saber hacia dónde se dirige la organización, definir y controlar el rumbo.
- Conocer qué se necesita organizar, la utilización de los recursos.
- Tener confianza en lo que se hace, conocer en qué tiempo.
- Evitar la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber qué está pasando.
- Cumplir objetivos y metas, ganar en responsabilidad y cooperación, coordinar esfuerzos, incrementar el trabajo grupal y, en resumen, ganar seguidores.
- Reducir la incertidumbre, ver el futuro, anticiparse al cambio y considerar su impacto.

Todas las organizaciones por su mayor o menor complejidad, el hecho de que se presentan los cambios y los nuevos roles en su caminar, no pueden ni deber ser dirigidas por los gerentes que no elaboren planes para para su accionar. El hecho de que exista un plan no quiere decir que será

infalible sino que irá perfeccionando, en respuesta a las necesidades y, además, al desarrollo que ha ido alcanzando la teoría de la dirección.

En este punto, es obligatorio realizar una diferenciación precisa, clara y concisa entre los planes a largo plazo y los planes estratégicos, para no dar cabida a confusiones que sutilmente hubiere lugar.

En la planeación a largo plazo o tradicional, se caracteriza primordialmente por ser:

- Se planeada para la situación futura más probable, fundamentando en la extrapolación del pasado.
- Es plasmada por los directivos y sus asesores.
- Existe una marcada separación en los proceso de elaboración y de implementación.
- Responde a una actitud reactiva.

Sin embargo cuando hablamos de planes estratégicos tienen elementos característicos que imprimen una diferencia que se contraponen a los procesos tradicionales, estos elementos son:

- Realiza un análisis sistémico de la organización, tanto interno como del entorno.
- Diagnóstica la parte interna y externa.
- Generar alternativas estratégicas.
- El futuro será la base y de allí el presente para proyectarse, visión prospectiva.
- La principal ocupación de la dirección es incorporar en el proceso a los que participan en el desarrollo de la actividad.
- Integra de manera armónica e integral la elaboración y la implementación del plan, las estrategias, acciones, entre otras.
- Su actitud siempre será proactiva.
- Buscará siempre alternativas de cambio, con flexibilidad para el sistema.

En la actualidad existen y se utilizan dos tipos de planes: Los planes estratégicos, que buscan básicamente el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y proyectando el desarrollo de la organización considerando su realidad y los otros son los planes tácticos y operativos, son una consecuencia de los primeros que indican el camino o la forma como serán implementados los planes estratégicos.

En sintonía con los autores y llevando la planeación al contexto empresarial de la planeación estratégica, es visto como la manera de concebir y desarrollar para que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores, se identifica por su concepción sistémica tomando en consideración la interacción de los elementos internos y externos, y su prospectividad; este proceso se realiza bajo la conducción de los máximos directivos de la organización.

De esta manera la planeación estratégica se vincula al proceso de dirección, que hace evidente que:

- Precisar los principios, valores éticos, políticos y sociales que den respuesta a los intereses sociales y necesidades de sus miembros.
- El análisis de la situación actual y futura para definir la ruta a seguir.
- La vinculación entre: La misión, visión, objetivos estratégicos, tácticos y operacionales.
- Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales conseguir los objetivos.
- Implantar un sistema para el monitoreo, control y la evaluación de todo el sistema y sus resultados.

## **Organización.**

De acuerdo a lo que conceptualiza Koontz (1999), esta función conlleva:

Al establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal,

de tal forma que al realizar el rol específico sea participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas comunes (p.153).

En este mismo orden Méndez (2000), alude que:

Una vez que se formulan los planes de desarrollo de la organización, lo más lógico es diseñar la estructura material y física de la misma, así como la estructura y los procesos sociales internos correspondientes. El diseño también implica la toma de decisiones, y presupone contar igualmente con información precisa, la cual deberá brindar la investigación (p.89).

En tal sentido, es fundamental entonces proceder a un diagnóstico del ambiente, que vaya desde las experiencias organizacionales existen, los resultados han alcanzado, con qué personal se cuenta, entre otros. Toda estructura social no es más que la delimitación, definición y estandarización de roles, actividades, tareas y competencias que realizan determinados sujetos en el interior de las organizaciones; las delimitaciones crean los subsistemas correspondientes y éstos a su vez construyen redes de relaciones verticales y horizontales de la organización. Una red de relaciones debe estar construida en forma completa, jerárquica, secuencial y complementaria. Por lo tanto, se deben identificar claramente las relaciones de dependencia e interdependencia entre las partes.

En tal sentido, cabe señalar que el gerente educativo es representado por el gerente, que debe tener perfectamente claro sus competencias de organización en cuanto a división del trabajo, agrupación de actividades, designación de personas y coordinación de esfuerzos. Ello le permitiría organizar principalmente los recursos materiales y humanos (los financieros no dependen de él directamente) para que se lleve a cabo el proceso educativo en función de la planificación organizacional y de los fines y metas del sistema educativo.

## **Dirección.**

En cuanto a la dirección Koontz (1999), expresa que esta función: “Se relaciona con aspectos interpersonales y necesita de las aptitudes necesarias en el director, en cuanto a estilo de liderazgo, motivación y comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice su tarea requerida para contribuir al logro” (p.175).

Sobre este mismo particular, Méndez (2000) sostiene que la dirección es: “El proceso en sí de conducir por parte de los administradores o gerentes a los miembros de la organización, con el objeto de ejecutar los planes de desarrollo y por consiguiente alcanzar los resultados propuestos” (p.83).

El gerente es un sujeto que adapta en un doble sentido, primer momento a la organización a las exigencias propias de sus pares, y en un segundo momento al individuo y con ellos a los grupos que actúan en el interior de la organización. Conciliando de manera armónica el interés individual y el organizacional.

El proceso de dirección esta intrínsecamente enlazado con la siguiente interrogante: ¿Cómo logro que todas las fuerzas de los segmentos de la organización orienten sus esfuerzos al servicio de la organización? Cuando se establece una organización se definen las funciones de todos sus miembros, las funciones serán de dirección y otras de ejecución; pero eso no es garantía que todos trabajen adecuadamente.

## **Control.**

Para Méndez (2000), afirma que desde que inician las actividades de una organización hasta un lapso de tiempo determinado o se terminan, se presenta la imperiosa necesidad de conocer con precisión:

- Si los resultados alcanzados corresponden o no con los planes previamente formulados (eficacia).

- Si los resultados previstos y alcanzados se corresponden o no con los medios y recursos utilizados (eficiencia).
- Si la organización responde o no a las necesidades de la sociedad donde se encuentra (efectividad social).
- Si los procesos y actividades previstas se corresponden o no con las realmente efectuadas.
- Las causas por las cuales en cada uno de los puntos anteriores se produjeron problemas y desviaciones que impidieron alcanzar los planes formulados por la organización.
- Y finalmente recomienda los cambios y ajustes necesarios para que en el futuro se desarrolle en mejores condiciones.
- El control alude al hecho de que los responsables que dirigen la organización estén pendientes de revisar constantemente si los planes se están ejecutando o no.

Lo anterior enunciado para Robbins (1998) es: “Monitorear las actividades para asegurar que se están logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p.19).

De lo anterior citado se obtiene que el gerente deba cuidar por el óptimo funcionamiento de la organización y para ello deberá hacer uso de su buen desempeño en las funciones de planificación, organización, dirección y control. Esto se garantizará además, por la participación del recurso humano a su cargo, adoptándose así, un estilo gerencial participativo y estratégico. Estilo que requiere del desarrollo de un liderazgo efectivo que de muestra del interés por las opiniones de los demás, que permita mantener la motivación y una buena comunicación que facilite el proceso de la toma de decisiones.

## **Liderazgo**

Al hablar de liderazgo debemos citar Heiftz (1998), que lo define como: “El proceso de dirigir, coordinar, ayudar y motivar individuos y grupos a



trabajar con entusiasmo para alcanzar determinados fines. El líder debe conjugar su personalidad, desempeño profesional e involucrar un sistema de valores básicos para la convivencia” (p.89).

De igual manera Robbins (1998) lo señala como: “La habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas, el origen de esta influencia puede ser formal como la que proporcionaría el desempeñar un puesto directivo en las organizaciones” (p.53).

Por su parte Chiavenato (2012) lo concibe como: “La influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (p.193).

De las anteriores interpretaciones sobre el liderazgo se puede notar que el epicentro es señalar que todo líder debe involucrarse con su personal, a fin de influir en ellos para lograr los propósitos establecidos, basándose en una buena relación interpersonal con sus subordinados, para que estos trabajen con entusiasmo. Es por ello, que el líder debe ser un estratega, capaz de planificar y crear grupos de trabajo en un ambiente de cordialidad y buenas relaciones interpersonales.

Al respecto, Heiftz (1998) manifiesta que:

Los líderes deben cambiar sus viejos paradigmas y sustituirlos por un paradigma de liderazgo efectivo basado en los principios y en la alta calidad, un modelo para pensar y actuar. Además, señala que un paradigma para el liderazgo del siglo XXI está enraizado en siete factores claves, sin los cuales no puede tener éxito, a saber: alineación con los principios universales, valores compartidos, visión y misión inspiradora, capacitación, planificación, creación de un equipo y estudio constante para el desarrollo del carácter y la competencia. (p.144).

Con esta visión los gerentes están obligados entonces a ser verdaderos líderes, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y mantener el personal capacitado para la acción, con el

fin de lograr los objetivos de la organización, de tal modo que el líder fija su comportamiento de liderazgo según las estrategias que decide ejecutar en función de lograr sus metas y propiciar cambios positivos en la organización.

Al respecto, House y Fiedler citando a Kreitner (1999), plantean que existen 4 comportamientos de liderazgo:

- Liderazgo directivo: aquel que orienta al personal sobre qué debería hacerse y cómo programar el trabajo para mantener los estándares de rendimiento.
- Liderazgo de apoyo: aquel que se preocupa por el bienestar y las necesidades de los subordinados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como igual.
- Liderazgo participativo: aquel que consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- Liderazgo centrado en el logro: es aquel que estimula al personal a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Lo anteriormente esbozado permite visualizar como el liderazgo asume estilos diferentes en atención al ámbito donde actúe. Sin embargo persiste la acción de dirigir a los miembros de un grupo, ejerciendo influencia en estos. De estos estilos es de recalcar el participativo, el cual destaca la importancia de la participación activa de todos los empleados, con el objetivo de fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los subordinados para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

En consecuencia de los anterior, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de las actividades implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades; lo esencial es que la comunicación fluya en todos los niveles y en todos los sentidos, para generar un participación activa de los

trabajadores, esto requiere la creación de grupos para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gerentes. Además la participación permite que la organización aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas, fomentando una relación de confianza entre las partes que componen la organización.

En razón a esto, Ress citando Arias (1999) plantea que los líderes pueden aplicar un modelo simple basado en las cuatro (4) “P” y que posee cuatro etapas que permiten asegurar la participación de los empleados y aumentar la productividad. Estas son:

- Propósitos definidos.
- Poder de participación.
- Propuestas por consenso.
- Proceso dirigido.

Es de hacer notar, que para la efectividad del anterior modelo se deben incluir las funciones fundamentales para establecer un liderazgo participativo, tales como:

- Fijar metas y objetivos claros y definidos.
- Involucrar al personal.
- Buscar el consenso en los asuntos importantes, y
- Prestar atención tanto a las tareas (trabajo) como a las relaciones (grupo).

De conformidad con lo que se ha señalado, es notable que involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, para que puedan expresar sus opiniones y buscar soluciones consensuadas, ya que esto conlleva a la motivación y la comunicación.

### **Toma de Decisiones.**

La toma de decisiones es las tareas más importantes de los gerentes bien sean supervisores, directores, subdirectores, jefes de departamento o

personal de confianza, y siempre estará presente en el desempeño de sus funciones individuales o grupales. Siempre deben buscar en un constante reforzamiento de sus capacidades y habilidades administrativas para obtener los mejores resultados.

Sobre este contexto Braverman (1994), plantea que una decisiones: “Una elección entre cursos alternativos de acción que llevan a algún resultado deseado” (p.19). Siendo de esta manera la toma de decisiones un proceso complejo va desde la definición del problema, analizar y formular opiniones, identificar, elegir alternativas y poner en práctica los procedimientos seleccionados.

De igual manera, Robbins (1998) propone cinco criterios o pasos para tomar una decisión:

- Reconocer la necesidad.
- Identificar los criterios.
- Ponderar los criterios.
- Desarrollar las alternativas.
- Evaluar alternativas y seleccionar la mejor.

Esto nos indica que la toma de decisiones no solo consiste en seleccionar la o las alternativa que se considere más adecuada, sino también se debe visualizar el riesgo que se tiene a la hora de elegir, lo que comporta a ejercer un seguimiento y verificación constante.

Por otra parte, Ruíz (2005), afirma que: “Tanto en la X e Y plantea que las decisiones de los gerentes deben influir en el comportamiento de los individuos en el trabajo” (p.122). Es por ello que en la toma de decisiones se da en forma: autocrática, democrática y anárquica, a saber:

- Autocrática: Se caracteriza porque el gerente da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas para su realización. Es un hombre que no explica los planes futuros, es inflexible y estricto. Otorga premios y castigos, críticas y halagos.

- Democrática: No manda en forma despótica. Cuando da una orden es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas en forma amistosa bajo su dirección y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo. Considera que la empresa debe estar por encima de las individualidades del grupo y que los asuntos de la organización deben estar a la perfección aunque tenga que ausentarse periódicamente.
- Anárquica: se caracteriza porque no hace valer en lo absoluto su autoridad, aunque proporciona cualquier información necesaria para tomar decisiones. El grupo tiene la libertad para decidir sobre cuestiones de organización, planificación y ejecución. El director no interviene en la ejecución de las actividades, no supervisa ni evalúa la tarea del grupo y permite que éste tome las medidas correctivas que cree oportunas en caso de desviaciones.

Con fundamento en lo planteado, los líderes deben aniquilar los modelos tradicionales y en consecuencia deben acoger e implantar modelos de dirección participativos, que lleven al compromiso de los empleados, aprovechando al máximo sus capacidades y activando su potencial de desarrollo, se puede decir entonces que el proceso de toma de decisiones más acorde a esto es el democrático, proceso que encaminaría a la organización.

### **Motivación.**

La motivación es la fuerza invisible que empuja e impulsa a los individuos a lograr metas que se trazan, es por ello que en las organizaciones es de vital importancia que el personal mantenga un óptimo desempeño, lo cual se logra si existe un alto grado de motivación. Asimismo, Woolfolk (1999), señala que: “La motivación es un agente, factor o estado interno que origina, mantiene y orienta la conducta hacia metas específicas”

(p.93)., adicional a esto, el precitado autor señala que la motivación implica el estudio de cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas, con cuánta intensidad participan y cuán persistentes son en sus intentos por alcanzar sus metas, señala que en este proceso actúan factores personales como el entorno al igual que fuentes internas o externas.

En este orden se tiene la teoría de Maslow citado por Kreitner (1999) quien diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente:

- Fisiológicas,
- Seguridad,
- Amor y sentimientos de pertenencia,
- Prestigio, competencia y estima sociales,
- Autorrealización, y
- Curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Según el autor una vez satisfechas estas necesidades, el individuo estará motivado y buscará el sentido y el desarrollo personal en su trabajo, tratando de obtener nuevas responsabilidades. Por su parte Mc Clelland citado por Kreitner (1999) quien plantea tres necesidades motivacionales:

- De logro: la cual es el deseo de llevar a cabo algo difícil, y de llegar a la excelencia.
- De afiliación: que representa el deseo de pasar tiempo en actividades y relaciones sociales, gozando de la aceptación y el aprecio de la gente.
- De poder: que es el deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros.

Ahora bien basándonos en estas teorías se puede interpretar que todo ser humano funciona en la organización de acuerdo a factores de higiene y factores de motivación. Es por esto que las organizaciones tienen que buscar

todo tipo de estrategias para atraer y fidelizar a sus empleados, siendo importante la motivación.

Ahora bien, para que dentro de una organización se puedan ejecutar con éxito cualquier estrategia motivacional que se haya planteado, se debe tomar en cuenta el factor comunicación, dado que un líder motivacional, ya que este incentivará y generara interacción lo que producirá confianza, seguridad y apoyo de tal forma que se sientan satisfechos y seguros de la labor que realicen en la organización.

### **Comunicación.**

La comunicación hace posible entre los hombre la interacción con sus semejantes, permitiendo relacionarse con el ambiente donde se desenvuelve, es el intercambio de ideas, pensamientos, opiniones y en general de la información.

Así tenemos, que la comunicación implica un proceso dinámico en el cual se envían mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individual u organizaciones.

De aquí se deduce que en toda organización la comunicación es el proceso de transmisión y circulación de la información, siendo necesaria dado que es la base de la interacción de las relaciones del hombre, por eso un gerente moderno podrá obtener el éxito por lo que logre hacer con la gente a través de la comunicación.

Por otra parte, Robbins (1998), afirma que la comunicación interpersonal es el medio primario de toda comunicación gerencial, la cual puede ser afectada por obstáculos que son llamadas barreras, entre las cuales se destacan:

- Filtración: se refiere a la manipulación de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor.

- Percepción selectiva: los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes, entre otros. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que los decodifican.
- Defensa: cuando la gente se siente amenazada, tiende a reacciones en forma que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo, se vuelve defensiva.
- Lenguaje: las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas, el significado de las palabras no está en ellas, está en nosotros. La edad, la educación y los antecedentes culturales son elementos que influyen en el lenguaje que usa una persona, así como también a las definiciones que da a las palabras.

Asimismo Robbins (1998) indica que la comunicación se puede dar en dos direcciones, vertical y horizontal:

- Vertical: esta forma de comunicación puede ser descendente y ascendente, donde la descendente es aquella que fluye de un nivel alto hacia un nivel más bajo, y es utilizada para asignar metas, dar instrucciones, asignar tareas, informar acerca de políticas y procedimientos, señalar problemas, entre otros, y no necesariamente tiene que ser oral o cara a cara. En cambio la comunicación ascendente es la que se origina desde los niveles inferiores hasta los superiores y se manifiesta a través de planes de trabajo, informes estadísticos, quejas, actos, rumores, inventarios.
- Horizontal: es también llamada lateral, y es la que se da entre los miembros de un mismo grupo o nivel de la misma organización, permite el ahorro de tiempo y a menudo se crea de manera informal. Esta da origen a los grupos informales, que son de gran utilidad para que estas relaciones igualen las posiciones, permitiendo una



comunicación abierta y de confianza, así como también la consolidación del sentido de pertenencia.

Recapitulando tenemos que la comunicación debe darse de manera efectiva, y dependerá de todas las personas en la organización, pero de particular de los gerentes, quienes deben crear un clima en el cual no existan barreras que distorsionen, que la comunicación fluida, abierta y participativa promoviendo trabajo en equipo y el mejor desempeño de las tareas.

Es por ello, que las estrategias gerenciales y las dimensiones que la definen como son las competencias de los gerentes en cuanto a sus funciones gerenciales y la aplicación de estrategias en cuanto al liderazgo, motivación, toma de decisiones, y comunicación, que inciden directamente sobre el comportamiento de los individuos de la organización, y por ende su rendimiento laboral, se hace necesario analizar el clima organizacional, el cual es reflejo de la forma como se desarrollen estas dimensiones en el ámbito de la gerencia empresarial.

### **Clima Organizacional**

En cuanto al significado de clima organizacional Dessler (2003), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, Dessler (1993) cita varios expertos y ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den estos al tema y se distinguen básicamente tres (3):

El primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos (2) investigadores Falcón, E. y Otros (2005), estos definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que

describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.51).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Hall (2006), quienes definen el clima como “... la opinión que el empleado se forma de la organización” (p.82).

Y 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 citado por Falcón E. y otros (2005), para ellos el clima son: “Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.12).

En este mismo orden Hall (2006), define el clima organizacional como: “Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.143).

Por su parte Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima: “Se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional es importante lo aportado Goncálves (1997) cuando asevera: “El que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (p.82)

Sobre la base de estas definiciones se concluye considerar el clima organizacional como el grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben directa e indirectamente de la organización y que influye en su comportamiento, refiriéndose las percepciones a las variables de comportamiento, estructura y procesos. En correspondencia con lo anterior Brunet (1999), expresa que el clima en las organizaciones está:

Integrado por elementos como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (p.45).

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo (ver Gráfico 1).

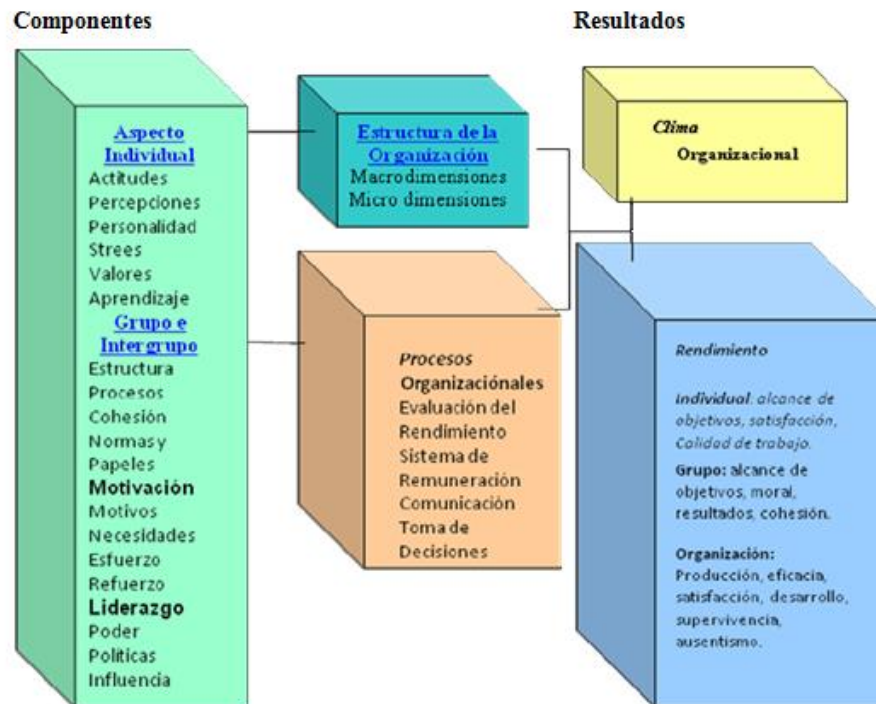


Gráfico 1. Componentes y Resultados del Clima Organizacional: Fuente: Brunet, L. (1999 p.40).

Es importante resaltar que 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, diseñó 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.

Para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con los valores empresariales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico, ya que según Eslava (2014):

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p.147)

De esta forma, destaca que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por el personal de la ZEEB, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Además, el mencionado clima puede ser modificado por los miembros de la organización ya que de acuerdo con González (2013):

Existen estudios en donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta (70) por ciento. (p.33)

En este sentido, resulta fundamental para una organización que sus jefes y supervisores estén enfocados en el clima, ya que si hay una atmosfera laboral favorable se verá reflejada en el alcance de los planes preestablecidos y en el logro de los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Sin embargo, la realidad es que muchos directivos ignoran este hecho, asumiendo que su única responsabilidad es la de supervisar a los colaboradores dedicados a la prestación de servicios o producción de bienes. Por ello, es necesario que todos los gerentes o supervisores se realicen preguntas enfocadas hacia: ¿Cómo construir un contexto organizacional que promueva la excelencia y el logro de resultados?

Dentro de esta perspectiva, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por esta razón, Chiavenato (2012), afirma que: “La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral” (p.253).

Por ello, es importante que las organizaciones y sus líderes se aboquen a eliminar o, al menos minimizar, todos factores de estrés que puedan presentarse en la vida cotidiana de sus colaboradores, porque los líderes tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral de los trabajadores. En el ambiente que se vive en la empresa puede resultar agradable o desagradable trabajar; es decir, de las cualidades o propiedades del ambiente general depende la percepción de los miembros de la organización, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en el comportamiento de los empleados.

El clima organizacional se va formando de las relaciones que se dan entre los individuos los cuales tienen sus propias características, su propio contexto individual, familiar o social estos contextos y comportamientos individuales convergen en un contexto grupal y se va construyendo una forma de actuar estructurada. Esta construcción le va dando características y diferencias a las organizaciones.

En este contexto, Álvarez (2002), señala que:

El clima organizacional 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 mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución. 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 y/o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su 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. (p.73).

Todo lo antes expuesto, evidencia que el clima organizacional es una de las partes más importantes de una empresa y algo que pueden corregir los directivos, quienes están en el deber de mantener contentos a los colaboradores para que se sientan motivados y puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente. De allí, la importancia de realizar mediciones del clima organizacional, para lo cual pueden utilizarse encuestas aplicadas al personal de la ZEEB.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que este se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la

organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

### **Factores del Clima Organizacional**

Son diversos los factores que pueden determinar el clima organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de la Organización. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima organizacional.

Uno de los aportes teóricos más importantes que se han realizado sobre el clima organizacional se encuentra según Bravo (2013) en la teoría de:

Litwin y Stringer en donde se expone un modelo de clima organizacional, que es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), los cuales conforman el clima como una totalidad. (p.167)

El liderazgo es un factor principal del clima organizacional y por consiguiente de la conducta de los empleados. Según Esteves (2013) un buen ambiente de trabajo es aquel que:

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. (p.145)

Evidentemente, un clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo permite que el empleado sienta que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, promueve la motivación por el trabajo, aumenta la participación de todo el grupo, la productividad, la identificación con la empresa, genera sinergia entre el equipo de trabajo y cooperación. Por lo tanto, un buen liderazgo influye sobre los comportamientos de los colaboradores porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas.

Por otra parte se encuentran las relaciones, las cuales concentran el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano dentro de la empresa, incluyen el cómo los individuos pueden trabajar en grupos y según Ucros (2011):

Se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo. (p.78).

En efecto, las relaciones incluyen al conjunto de características estables que determinan la interacción entre los individuos y la empresa. Influyen en el desarrollo y desempeño de las actividades laborales, la forma de trato, los reconocimientos, la comunicación, el desarrollo y capacitación del personal, entre otros. Adicionalmente, pueden aumentar el nivel de entendimiento, generar información efectiva, relaciones satisfactorias y disminuir los conflictos, mediante la conservación de actitudes de respeto, objetividad, trabajo en equipo, sociabilidad y adaptación.

Otro de los factores que inciden en el clima organizacional es la cooperación y según Bravo (2013): “está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa”



(p.77). Por consiguiente, a través de la cooperación los miembros de la organización podrán obtener un espíritu de ayuda, plegado de apoyo mutuo entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Además, el trabajo en equipo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a desempeñarse en una atmosfera eficiente, dinámica y productiva.

En lo que respecta a la recompensa como factor del clima organizacional, cabe destacar que resulta fundamental para cada trabajador la recepción de una contraprestación monetaria similar al esfuerzo y dedicación que ha impreso a la labor desempeñada. Según Ucros (2011):

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclaman” reconocimiento adicional. (p.98)

En este sentido, las recompensas constituyen un factor determinante a la hora de solicitar rendimientos laborales superiores, ya que una persona al realizar un trabajo con excelencia espera obtener una remuneración acorde con el esfuerzo que ha realizado, además del merecido reconocimiento por la labor ejecutada.

Ahora bien, el factor del clima organizacional denominado comunicación es considerado como un elemento clave para lograr los objetivos propuestos por la organización. Según Pelaes (2012):

Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y cooperación, se logra la sinergia gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. (p.198)

De esta manera, la comunicación afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan. Un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en la productividad. La clave para que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros, se encuentra en la comunicación, la cual es capaz de estimular el sentido de pertenencia, disminuir la rotación de personal y mejorar la imagen del negocio. Decir las cosas a tiempo y con claridad es una forma de comunicación altamente valorada.

Por otra parte, la organización según Sánchez y García (2013):

Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados? (p.55).

Este factor, está muy relacionado con la estructura debido a que incluye la forma como se agrupan y dividen las actividades, además de los niveles jerárquicos utilizados en el desempeño del trabajo, los procesos empleados, la secuencia de acciones y la sincronización de los recursos que son consumidos en el desarrollo de la gestión.

En cualquiera de los casos, los factores del clima organizacional influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los trabajadores, es decir, la competitividad y la productividad de un empleado no dependen solo de su remuneración ya que también es importante el salario emocional, en donde entran en juego los elementos del clima antes mencionados

## Enfoques y Modelos sobre el clima organizacional.

El concepto de clima sin duda ha despertado el interés en los estudiosos e investigadores y ante ello se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, entre otros. Ante ello al clima se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos, por explicar su naturaleza e intentar medirlo. A continuación se mostraran algunas posturas referentes al clima organizacional.

1. El enfoque de Falcón, E. y otros (2005) al citar a Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de clima organizacional.

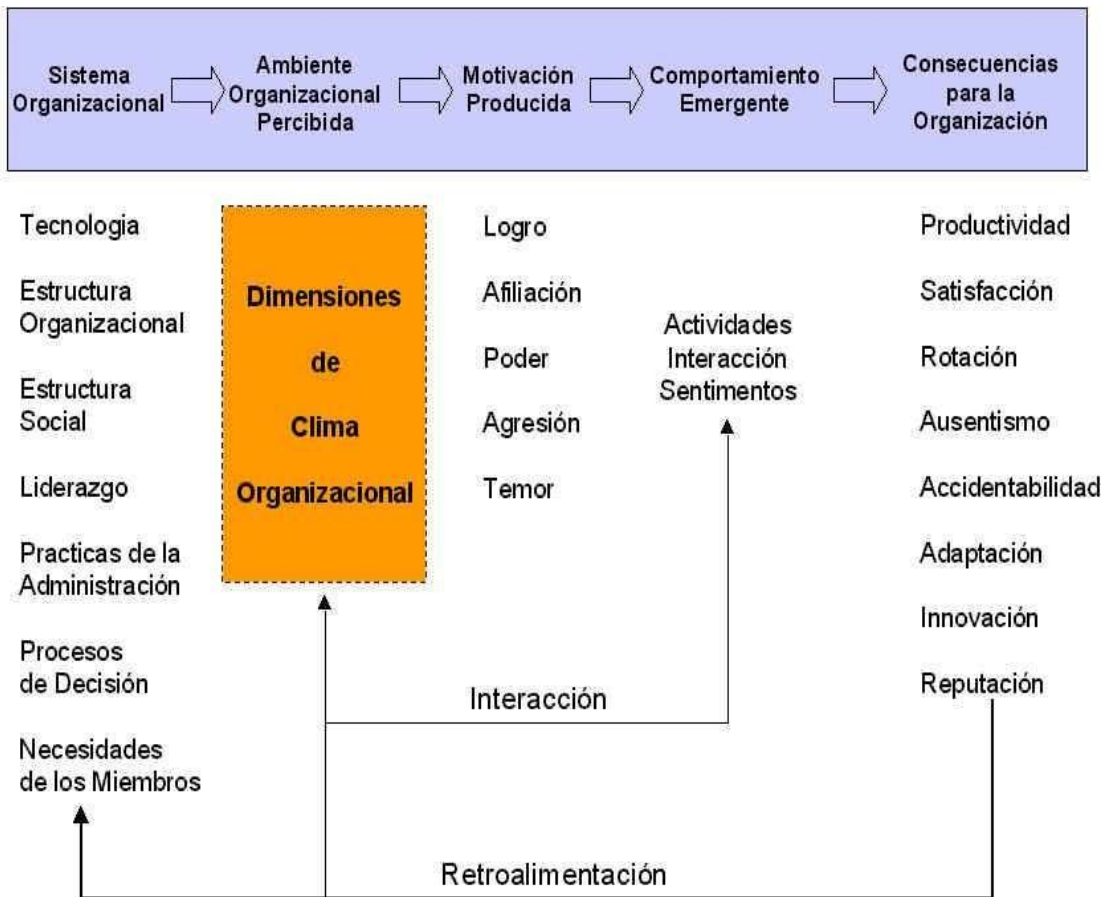


Gráfico 2: Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1978):

Fuente: Falcón, E. y otros (2005). (p.199).

Desde esta figura el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos de estructura, liderazgo, toma de decisiones, entre otros: por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como se percibe la organización, como sus características forjan un determinado clima organizacional, lo que repercute sobre las motivaciones de cada uno de los miembros de la organización y por ende en su correspondiente comportamiento. Este comportamiento posee una gran variedad de derivaciones para la organización como, por ejemplo: La productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

2. Enfoque de Schneider y Hall, (1982): Su importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:

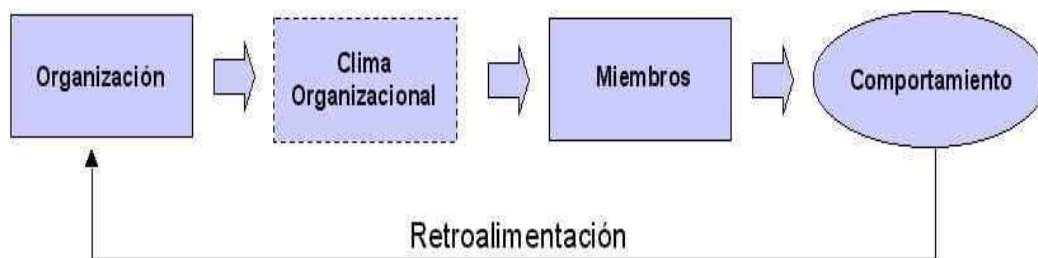


Gráfico 3: Esquema de Clima Organizacional de Schneider y Hall, (1982): Fuente: Falcón, E. y otros (2005). (p.155)

3. El enfoque en la teoría de Likert, (1967): Esta teoría del clima organizacional 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 que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:
- Variables Causales: Definidas 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 la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
  - Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
  - Variables Finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Sintetizando lo anterior, expresa que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

4. El enfoque en la postulación de Robbins (2002): Menciona que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De acuerdo a los enfoques presentados se puede apreciar que cada uno tiene una forma distinta de interpretar el clima organizacional en base a los factores que definen la organización como tal y las personas que integran la misma y las percepciones de su ambiente de trabajo.

En correspondencia a esto Álvarez (2002), plantea que los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...” (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

En cambio, si es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el

rendimiento, y en el caso en que se representa como variable dependiente: La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización.

Por esta razón la presente investigación persigue realizar un diagnóstico del clima organizacional en la ZEEB, con la finalidad de determinar cómo se encuentra el mismo y reconocer las debilidades y así poder recomendar estrategias gerenciales que permitan optimizar el clima organizacional de la organización, se hace necesario fijar que enfoque y bajo cuales dimensiones se realizará el diagnóstico.

En este sentido, la investigación se apega al enfoque del modelo de Litwin y Stinger, por considerar que es muy completo, dado que toma en cuenta varias dimensiones para evaluar el clima organizacional y así medir la forma como es percibida la organización.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Según Litwin y Stinger (citados por Falcón, 2005), estas son las dimensiones del clima organizacional:

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

relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

En este contexto, Scott y Jaffe (2005), expresan que: “Para ganar efectividad, motivación y productividad entre su personal, hay que cederle poder y control” (p.3). Bajo esta concepción manifiestan que la organización tradicional es en forma de pirámide mientras que la nueva organización con empowerment (responsabilidad) puede semejarse a un círculo o una red, siendo el capital humano el recurso más importante en el lugar de trabajo, incrementándose la competitividad, la cual no depende de la nueva tecnología sino de la dedicación, del resultado de la creatividad, de la calidad del compromiso y de la competencia de las fuerzas de trabajo de los empleados en las organizaciones.

- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo. Al respecto Chiavenato (2012), señala que las organizaciones funcionan dentro de ciertos estándares de operación y que tienen un sistema de recompensas y castigos con el fin de limitar el comportamiento de las personas. Específica que las recompensas son incentivos para estimular ciertos comportamientos y los castigos son las sanciones o penas reales para impedir ciertos comportamientos, así el sistema de recompensas se pone a disposición de los miembros de la organización distribuyendo beneficios como: vacaciones, salarios, ascensos y otros. Por otro lado se implementa el sistema de



castigo como: Medidas disciplinarias tendentes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían, así como también impedir que se repitan, implementando para ello advertencias verbales o escritas, suspensiones u otros.

- 4. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización. En relación a esto Werther y Davis citados por Gómez (2004), opinan que el primer desafío que enfrentan las organizaciones es lograr su mejoramiento haciéndola más eficaz, es decir, lograr la producción de bienes y servicios adecuados, aceptables para la sociedad y hacerla eficiente refiriéndose a que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Además alegan que un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de los seres humanos, de las organizaciones y del entorno en que existen; de la manera como se encaren los desafíos depende el éxito de quien debe enfrentarlos.
- 5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- 6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Al igual Brunet (1999), señala que esta se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- 7. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. Es importante, señalar que Hersey, Blanchart y Jhonson citados por Gómez (2004), dicen que los estándares son importantes porque indican cuando se ha alcanzado la meta; sin ellos, queda a la opinión de cada cual si se ha cumplido. Los estándares responden a la pregunta: ¿cuándo sé que he tenido éxito? Por consiguiente, los estándares están entrelazados con las metas y la realimentación, siendo la realimentación la que informa tanto de la calidad como de la cantidad del avance rumbo a la meta definida por los estándares.
- 8. Conflicto:** Es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto. El conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas, el conflicto puede ocurrir de manera intrapersonal, interpersonal e intergrupala, las causas de conflicto pueden ser

originadas por: Cambio Organizacional, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza. Davis y Newstrom citados por Gómez (2004).

- 9. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Explicando el término identidad Toro (2009), dice que el sentido de pertenencia es el “grado de equidad percibida de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y de responsabilidad en relación con los objetivos y programas” (p.61), fundamentándose en el principio que afirma que la conducta motivada en una persona es el producto de la interacción entre sus condiciones motivacionales internas, externas y del escenario del ambiente organizacional. El sentido de pertenencia se corresponde a las necesidades que siguen a la escala de seguridad, ya que el saberse perteneciente a un grupo, el sentirse integrado a una organización, es motivador para identificarse.

Planteadas las bases teóricas en referencia de las dos variables de la investigación: estrategias gerenciales y clima organizacional, se afianza que es importante se determine el nivel del clima organizacional en la ZEEB, de manera que en base a estos resultados se pueda formular una propuesta estratégica que permita optimizar el clima organizacional de la organización.

### **Bases Legales**

En el proceso de elaboración de este estudio, es importante traer a consideración los aspectos vinculados al marco normativo en el cual se desenvuelve la explicación del clima organizacional como factor clave para

optimizar el rendimiento laboral del personal de la ZEEB, ya que todas las actividades realizadas dentro del espacio geográfico denominado territorio venezolano, se guían por las disposiciones contenidas en la normativa legal vigente.

Es por lo antes expuesto que a continuación se presentan los fundamentos legales relacionados con la investigación, que atendiendo a la jerarquía de las leyes, exige de hacer referencia, en primer lugar, a la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Como norma fundamental del ordenamiento jurídico venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado y de estos con sus ciudadanos, determinando así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. Adicionalmente, garantizar al pueblo sus derechos y libertades. Por ello, establece lo fines esenciales del Estado, entre los cuales destacan los expuestos en el Artículo 3, el cual ordena que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Es por lo antes expuesto que, es un fin para el Estado venezolano la promoción de la prosperidad de los trabajadores y, por consiguiente, entre los medios para el logro de tal fin, se encuentra la educación y el trabajo. De esta forma, la explicación del clima organizacional como factor clave para

optimizar el rendimiento laboral del personal adscrito a la Zona Educativa del Estado Barinas, está en concordancia con el contenido de la Constitución, ya que al igual que la Carta Magna, busca propiciar las condiciones necesarias para mejorar el desempeño laboral.

Asimismo, establece en el Artículo 87 que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Por lo tanto, todos los venezolanos tienen el derecho y el deber de trabajar, para lo cual el Estado garantiza la obtención de una ocupación productiva a través del fomento del empleo. De igual forma, busca avalar la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo de acuerdo con lo establecido por el Artículo 88 y considera al trabajo como un hecho social que goza de protección estatal según lo explica el Artículo 89. También, establece en el Artículo 91 que:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

Es por ello que, el personal de la ZEEB, tienen el derecho a un salario capaz de proporcionarles la posibilidad de cubrir sus necesidades básicas y percibir igual salario por igual trabajo.

### **Convenio 142. Sobre Desarrollo de los Recursos Humanos (1975)**

Tal como lo indica la Pirámide de Kelsen, los tratados internacionales emitidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que hayan sido ratificados por la República Bolivariana de Venezuela, tienen un segundo rango para fundamentar, desde el punto de vista normativo a la explicación del clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral del personal de la ZEEB.

Siguiendo con el orden de ideas, la OIT, llegó a un consenso con respecto a que los países en desarrollo necesitan ayuda para concebir, financiar y poner en práctica políticas adecuadas para alcanzar el desarrollo humano, el crecimiento económico y el empleo, con miras a erradicar la pobreza. Para ello, emitió el Convenio 142. Sobre Desarrollo de los Recursos Humanos (1975) Ratificado por la República Bolivariana de Venezuela en 1984.

Este Convenio, establece que todos los países que lo ratifiquen de acuerdo con lo establecido en el Artículo 1: “deberán adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesional”. Por ello, Venezuela está obligada a tomar en consideración las necesidades, posibilidades y problemas en materia de empleo, tanto a nivel regional como a nivel nacional, para garantizar que en lo económico, social y cultural, existan relaciones de trabajo que propicien el desarrollo de los recursos humanos, a objeto de aplicar métodos adaptados a las condiciones del país que sean capaces de mejorar la aptitud de los individuos para influir sobre éstos.

Para alcanzar los objetivos antes descritos, el Convenio comentado en el Artículo 2 establece que: “todo miembro deberá establecer y desarrollar sistemas abiertos, flexibles y complementarios de enseñanza general técnica y profesional, así como de orientación escolar y profesional y de formación profesional, tanto dentro del sistema oficial de enseñanza como fuera de éste”.

De esta forma, el Estado venezolano debe emplear mecanismos de explicación del rendimiento laboral para conocer la necesidad de aplicar sistemas de orientación profesional y la información permanente sobre el empleo, a fin de asegurar que se pongan a disposición de la población económicamente activa una base de datos a partir de la cual se logre proporcionar la mayor orientación posible. Dicha información, deberá ser completada con fundamentos de los derechos y obligaciones de los interesados en virtud de la legislación del trabajo.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)**

Esta ley, se considera fundamental para la elaboración de la explicación del clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral del personal de la ZEEB, porque incluye el marco normativo bajo el cual deben regirse todas las personas que presten sus servicios bajo relación de dependencia en Venezuela, para el eficaz y eficiente desempeño del trabajo.

En este sentido, la LOTTT (2012) tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el

pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar, según lo establece en su Artículo 1.

Siguiendo con el orden de ideas, esta ley establece en el Artículo 21 que:

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

Por ello, ninguna de las personas que prestan servicios en la ZEEB, podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo, ya que en todo cargo los trabajadores deberán materializar el proceso social de trabajo que tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren la independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de los individuos.

Asimismo, esta ley persigue lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, según lo establecido en el Artículo 25.

Por otra parte, esta ley establece la responsabilidad objetiva del patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:



Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Por lo tanto, el personal de la ZEEB, deben disfrutar de condiciones de trabajo óptimas para la ejecución de sus actividades. Asimismo, este texto legal establece que el patrono o la patrona no puede modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad, o si van contra la normativa prevista en esta Ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia (Art. 57).

### **Organismo Objeto de estudio.**

#### **Identificación Institucional:**

El Decreto N° 5.103 del 28 de diciembre de 2006 y publicado el 8 de enero del 2007 en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.836, mediante el cual se dicta el Decreto Sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional, en su Artículo 6° establece la denominación de la institución como Ministerio del Poder Popular para la Educación.

### **Visión, Misión, Principios y Valores Fundamentales**

**Visión:** Ser una institución formadora de ciudadanos y ciudadanas en una sociedad democrática, protagónica, participativa, multiétnica y pluricultural, con valores éticos de justicia, equidad e identidad nacional, capaces de ser creativos, solidarios, cooperativos, corresponsables, críticos y tolerantes, con pertenencia social en armonía con el ambiente y el contexto cultural, con una visión latinoamericana, caribeña y universal.

**Misión:** Promover y garantizar al pueblo venezolano el desarrollo sociocultural mediante la formación integral de todos los ciudadanos y ciudadanas, como ente rector de las políticas educativas en concordancia con los lineamientos del Estado y comprometidos con la participación popular para un mayor nivel de desarrollo, materializando la universalización de la educación y fortaleciendo el acceso, permanencia y prosecución del Subsistema de Educación Básica. Los planteamientos que definen la Misión y la Visión del Ministerio del Poder Popular para la Educación se fundamentan en los principios y valores rectores de la educación establecidos en el Artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación:

**Principios:** La democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

**Valores Fundamentales:** El respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la

cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y la ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural, y plurilingüe.

## **Competencias**

De conformidad con el Decreto Presidencial N° 6.732, de fecha 2 de junio de 2009, publicado en la Gaceta Oficial N° 39.202 del 17 de junio del mismo año, mediante el cual se dicta el Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional, Artículo 16, las siguientes son las competencias del Ministerio del Poder Popular para la Educación: La regulación, formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas, la planificación y la realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en el sector educación que comprende la orientación, programación, desarrollo, promoción, supervisión, control y evaluación de los niveles y modalidades del Subsistema de Educación Básica a nivel nacional y las misiones orientadas a la educación, como propuesta alternativa de inclusión al Sistema Educativo Bolivariano. La elaboración de los programas de estudio de Educación Inicial, Escuelas Bolivarianas de jornada completa y media jornada, Liceos Bolivarianos oficiales y privados y Escuelas Técnicas Robinsoniana, así como los relativos a la Educación de Adultos, Especial y la Interculturalidad Bilingüe.

Fomentar y promover los recursos para el proceso de enseñanza aprendizaje, la radiodifusión, la televisión educativa y los demás programas de bienestar, protección y de desarrollo estudiantil que fueren necesarios, en coordinación con los Ministerios del Poder Popular para la Comunicación y la Información, del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática,

y demás órganos y entes competentes. Coordinar las relaciones con los organismos de investigación científica, tecnológica y de cultura, a los fines de armonizar sus programas con los propósitos del Sistema Educativo Bolivariano, en coordinación con los Ministerios del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, del Poder Popular para la Educación Superior, Universidades y demás órganos y entes competentes. Elaborar políticas tendentes al rescate de los valores fundamentales para la formación del ciudadano en la ética, derechos humanos, amor a la patria y a las virtudes cívicas, a la responsabilidad social y al trabajo en el marco del tercer motor “Moral y Luces”, con la colaboración de los demás órganos del Ejecutivo. Fijar lineamientos para la creación, dotación, organización y funcionamiento de planteles, instituciones y servicios educativos para la ejecución de los planes y programas de estudio. Convalidar los títulos, diplomas y certificados oficiales, así como las equivalencias de estudios y las revalidas de certificados y títulos extranjeros a los estudiantes egresados del Subsistema de Educación Básica y de las Misiones. El diseño y mantenimiento actualizado del Sistema Nacional de Información del Sistema Educativo Bolivariano. La elaboración de los planes y programas de orientación educativa y profesional, así como los programas de investigación y experimentación pedagógica, la profesionalización y mejoramiento del personal docente, técnico y de servicios que conforman los niveles y modalidades del Subsistema de Educación Básica. Las demás que le atribuyan las leyes y otros actos normativos.

### **Estructura Organizacional**

En Gaceta Oficial N° 38.884 del 5 de marzo de 2008, fue publicado el Decreto Presidencial N° 5.907, mediante el cual se dicta el Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación, instrumento jurídico que establece la organización administrativa del Ministerio y la

distribución de las atribuciones correspondientes a las dependencias que lo integran, quedando conformado por el Despacho del Ministro o Ministra, el Despacho del Viceministro o Viceministra para la Articulación de la Educación Bolivariana, el Despacho del Viceministro o Viceministra de Desarrollo para la Integración de la Educación Bolivariana, el Despacho del Viceministro o Viceministra de Participación y Apoyo Académico, el Despacho del Viceministro o Viceministra de Programas de Desarrollo Académico y las demás dependencias que señale el Reglamento Orgánico y el Reglamento Interno.

### **Organigrama**

## ORGANIGRAMA ZONA EDUCATIVA BARINAS

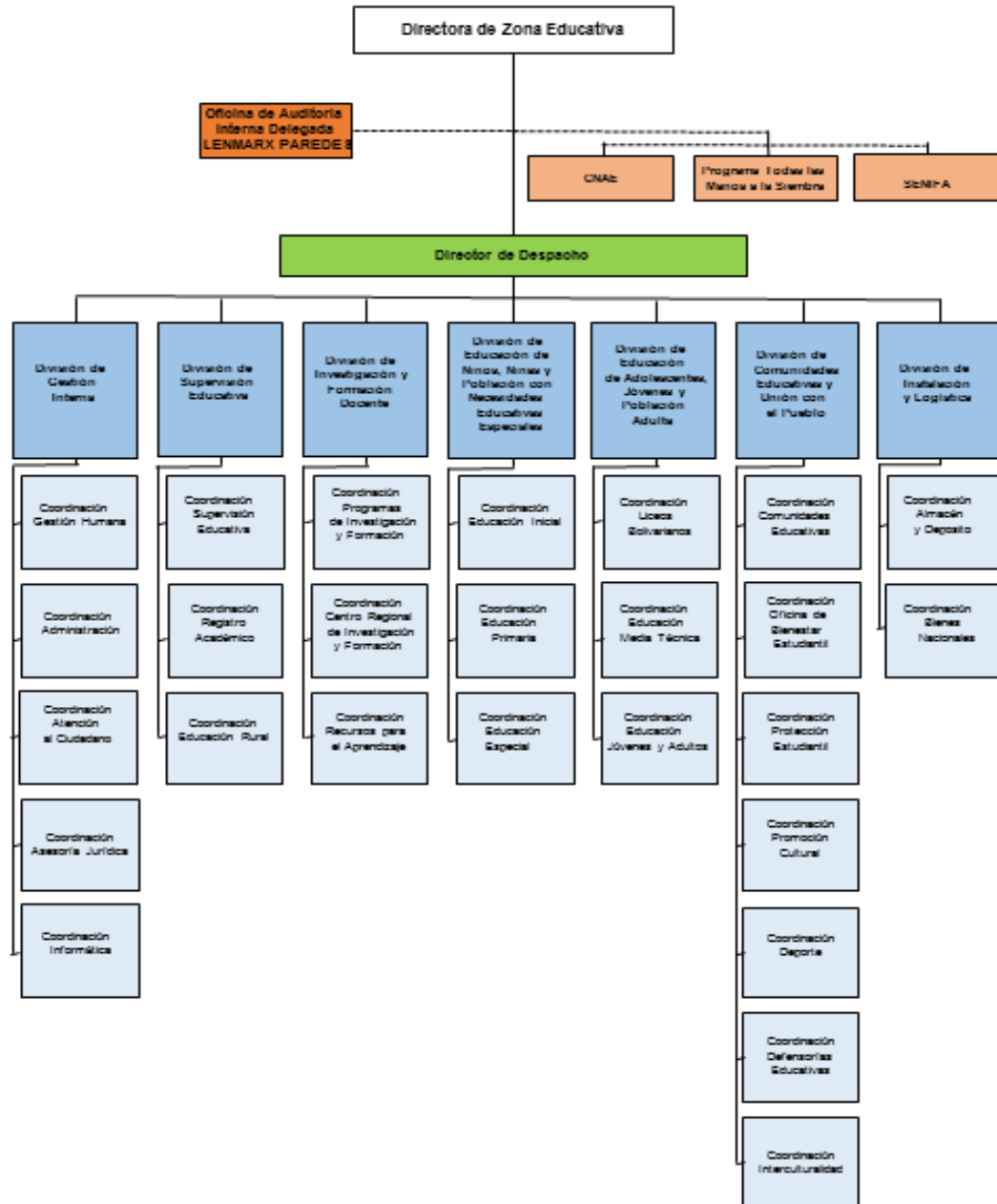


Gráfico N° 4: Organigrama Zona Educativa Barinas.

## **SISTEMA DE VARIABLES**

Las variables dentro de la investigación son aspectos que se pueden dimensionar o medir en función de las relaciones causa-efecto. A propósito de ello, Sabino (2000), señala que la variable es “una propiedad, característica o cualidad que es susceptible de asumir diferentes valores cualitativa o cuantitativamente” (p. 45). En el presente estudio se consideran las siguientes variables: Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional.

De igual manera, Rangel (2003b), define las variables independientes “como aquellas que se caracterizan porque su comportamiento no está condicionado a otras variables” (p. 46). Respecto a las variables dependientes, la referida autora, las define como “aquellas que en una determinada relación alteran su comportamiento cuando otra u otras inciden en ellas” (p. 46).

A continuación, se presenta la operacionalización de variables:

**Cuadro N° 1: Operacionalización de las Variables: Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para el clima organizacional en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB), I semestre del año 2020.**

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias Gerenciales	Serna (2006) define a las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.	Competencias en Procesos Gerenciales	Planificación	1
			Organización	2
			Dirección	3
			Control	4
		Liderazgo	Visión Comportamiento	5
		Toma de Decisiones	Estilo Autocrático	6
			Estilo Democrático	7
			Estilo Anárquico	8
		Motivación	Confianza	9
			Necesidades	10
		Comunicación	Direccionalidad	11
			Obstáculo	12
			Limitantes	13
			Vacíos	14
Clima Organizacional	Goncálves (1997), define al clima organizacional como: “Un fenómeno interviniente 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, etc.)”	Estructura	Tipo de Jerarquía	15
			Forma de organización	16
		Responsabilidad	Independencia Trabajo	17
		Recompensa	Incentivos	18
			Premios	19
			Correcciones	20
		Desafío	Retos	21
			Riesgo	22
		Relaciones	Informal	23
			Formal	24
		Cooperación	Apoyo Integración	25
		Estándares	Metas Claras	26
			Coherencia	27
Realimentación	28			
Conflictos	Personales	29		
	Grupales	30		
Identidad	Vinculación	31		
	Lealtad	32		
	Retribución	33		

**Fuente:** Paredes, L. (2020).



## Definición de Términos Básicos

**Actitud:** Identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y por lo general, marcha paralela a la disminución de los problemas de supervisión y de disciplina.

**Ambiente:** Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del

**Capacidad:** Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

**Clima Organizacional:** Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

**Cohesión:** Aglutinante unitario que opera sobre los seres humanos reuniendo y ligando a los individuos, para mantenerlos unidos en torno a ciertos valores, necesidades o funciones de carácter social.

**Competencias:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado dentro de una organización en particular. También, se considera la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

**Comportamiento:** Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.

**Conflictos:** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses.

**Desempeño:** Son las conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

**Efectividad:** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

**Eficacia:** Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).

**Eficiencia:** La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.

**Estrategia:** Son los medios en los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos humanos.

**Estructura:** Es el conjunto formal de dos o más elementos y que subsiste inalterado sea el cambio, sea en la diversidad de contenidos, o sea, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones.

**Liderazgo:** Existen dos tipos de liderazgo: el estilo autocrático y democrático. Autocrático: toman las decisiones unilateralmente y luego las anuncian como un trato cerrado que no admite discusión. Democrático: busca activamente obtener la opinión de los subordinados, frecuentemente requiriendo el consenso o una votación por mayoría antes de tomar una decisión final.

**Motivación:** Es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.

**Productividad:** Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.

**Rendimiento Laboral:** es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros. También, se define como un ratio que relaciona el coste de los recursos y los resultados o producción. Y por eso, el error más frecuente es medir sólo el producto final, la consecución de objetivos, o lo que es lo mismo, medir la producción ( $n^{\circ}$  horas trabajadas  $\times$   $n^{\circ}$  trabajadores), y no la productividad.

**Trabajo:** Realización de una actividad económica, ya sea de manera independiente o subordinada.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación científica requiere que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre sí, los resultado obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, además de los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna para lo cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogante objeto de la investigación.

#### **NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN:**

Toda investigación posee muchas modalidades de ser enfocada y todas ellas están amparadas teóricamente por una concepción filosófica, a estas concepciones se les denomina paradigmas. Un paradigma está constituido de principios y conceptos teóricos que incumben a los conceptos formativos de una determinada disciplina y que fundamenta una metodología y los procedimientos para esa investigación.

En este sentido, la investigación se inscribe dentro del paradigma cuantitativo porque se reduce a medir variables, es decir, según Rangel (2003b) sometidas a criterio matemático y reproduce numéricamente las relaciones entre los sujetos y los fenómenos.

## **TIPO DE INVESTIGACION:**

El presente estudio se enmarca como una investigación de campo con un nivel descriptivo o proyectivo, amparada en una investigación documental y de campo; con el propósito de proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Zona Educativa del estado Barinas (ZEEB).

En consecuencia Sabino (2000), sostiene que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.48). Este tipo de investigaciones miden o evalúan diferentes aspectos o componentes del objeto de estudio dando una visión de cómo se desenvuelve y que lo caracteriza, para ello, se utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la escritura o comportamiento de la situación en estudio; proporcionando a su vez, información para la comparación con las de otras fuentes.

De igual manera es un diseño documental, es una investigación que se realiza a partir de la lectura y el análisis de fuentes bibliohemerográfica para el establecimiento de los antecedentes y bases teóricas que sustentan la misma, tomando en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos planteados. Es por ello que Rangel (2003b), sostiene que con la investigación documental, se utilizan datos recolectados en otras investigaciones y son conocidas mediante fuentes impresas (p.120). A estos datos se les denominan secundarios. Los mismos se han obtenido por otras personas, los cuales se han elaborado y procesado de acuerdo a los fines de quienes inicialmente lo manejaran.

De igual manera, la investigación es de campo, porque el investigador debe realizar diversas operaciones para obtener la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación. Permitiendo por consiguiente, el conocimiento a profundidad del problema investigado y así

manejar los datos obtenidos con mayor seguridad. De igual manera, se apoya también en la metodología propuesta por Cerda (2005), quien establece como estrategia general la aplicación de tres fases (a) la Fase Diagnóstica, apoyada en una investigación documental y en una investigación de campo para la detección de necesidades. (b) la Fase de Elaboración de la Propuesta, que se refiere a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o estrategias, con la finalidad de diseñar las estrategias gerenciales y (c) La Fase de Evaluación de la Factibilidad que se centra en el apoyo participativo que los miembros de la organización podría ofrecer a la propuesta.

### **Población y Muestra.**

El universo o población, según Hernández, Fernández y Baptista (2004), es: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, en la presente investigación está constituido por la totalidad de las unidades de análisis. Los sujetos que conforman la población son 150 Personas los cuales laboran en el área administrativa con cargo Operativo, Supervisorios y Dirección quienes laboran en la Zona Educativa del estado Barinas.

Por su parte Balestrini (2002), define la muestra como: “Una parte representativa de la población cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la tabla planteada por Krejcie, Duluth y Morgan (1975), ver el siguiente Cuadro, del cual resulta que de una población de 150 empleados de la ZEEB una muestra de 108 empleados en los diferentes cargos Operativo, Supervisorios y Dirección, los cuales se seleccionaron de forma no probabilística accidental, se obtuvo sin ningún plan preconcebido, resultando las unidades escogidas producto de circunstancias fortuitas, tomando como basamento a Krejcie, Duluth y Morgan (1975).

**Cuadro N° 2: Tabla para determinar la población (N) y muestra (S)**

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	85	70	220	140	440	205	1200	291	4000	351
15	14	90	73	230	144	460	210	1300	297	4500	354
20	19	95	76	240	148	480	214	1400	302	5000	357
25	24	100	80	250	152	500	217	1500	306	6000	361
30	28	110	86	260	155	550	226	1600	310	7000	364
35	32	120	92	270	159	600	234	1700	313	8000	367
40	36	130	97	280	162	650	242	1800	317	9000	368
45	40	140	103	290	165	700	248	1900	320	10000	370
50	44	150	108	300	169	750	254	2000	322	15000	375
55	48	160	113	320	175	800	260	2200	327	20000	377
60	52	170	118	340	181	850	265	2400	331	30000	379
65	56	180	123	360	186	900	269	2600	335	40000	380
70	59	190	127	380	191	950	274	2800	338	50000	381
75	63	200	132	400	196	1000	278	3000	341	75000	382
80	66	210	136	420	201	1100	285	3500	346	100000	394

**Fuente: Krejcie, Duluth y Morgan (1975).**

Para estratificar de una manera más precisa los niveles de los cargos tanto de Dirección, Supervisorios y Operativos se procedió a distribuir en relación de Personal que Labora en la ZEEB

Cuadro N° 3: Muestra de la Población seleccionada

<b>Personal de la ZEEB</b>	<b>Nº</b>
De Dirección	13
Supervisorio	26
Operativo	69
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>

Fuente: Paredes (2020).

### **Técnica e instrumento de recolección de datos.**

En la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos para la ZEEB, la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), como “conjunto de preguntas a una o más variables a medir”, en tal sentido la utilización del cuestionario permitió recolectar la información para diagnosticar el clima organizacional que incide en la eficacia y eficiencia del personal adscrito a la ZEEB.

Para medir las variables se elaboro un (01) cuestionario; en el cual las Variable Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional, estas compuesto por treinta y tres (33) preguntas. Para la elaboración de cada uno de los ítems se consideraron indicadores sugeridos en las dimensiones propuestas en la operacionalización de variables. El cuestionarios se conformo por preguntas cerradas, utilizando para ellos una escala de frecuencia tipo Likert de cinco (05) alternativas de respuestas a las cuales se le asignará una codificación con un valor numérico; (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) Algunas Veces, (2) Casi Nunca, (1) Nunca.

El escalamiento tipo Likert, es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), “Como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”.



## **Validez y confiabilidad de los instrumentos.**

Por validez, se entiende, según Hernández, Fernández y Baptista (2006): “El grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para validar el contenido de los instrumentos con la finalidad de verificar si es pertinente su aplicación, se seleccionaron dos (02) expertos en el área de Gerencia, y un tercero con conocimientos en metodología de la investigación, con la finalidad de determinar si presenta los criterios suficientes para considerarlo válido. Se les entregó a través de una comunicación los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta la redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos, y se harán los ajustes sugeridos por los expertos y en base a ello se consolidarán los instrumentos finales para su aplicación.

La confiabilidad de un instrumento está referida al grado en que su aplicación repetida a los mismos sujetos de estudio, produce iguales resultados. Por lo tanto, la confiabilidad de los instrumentos del estudio realizado se obtendrá mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Crombach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006), lo definen:

Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Es decir, que este coeficiente determina la consistencia interna de una escala, analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Además, toma valores entre cero (0) y uno (1); razón por la cual mientras más se acerque a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada.

La confiabilidad del instrumento, se logrará a partir de la aplicación de un estudio piloto a un grupo de diez (10) sujetos, que no pertenecen a la muestra, con el propósito de verificar su pertinencia y factibilidad. En tal sentido Balestrini (2002) señala que la prueba piloto establece la validez y fiabilidad de los instrumentos empleados, para así redefinirlos y reafinarlos para que sean aptos para obtener los datos en relación al problema estudiado. Para determinar la confiabilidad de la prueba piloto se aplicó el Alfa de Cronbach, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2006) lo definen mediante dos procedimientos, para esta investigación se aplicó este índice sobre la base de la varianza de los ítems, el cual toma la siguiente fórmula para su cálculo:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[ \frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2_x} \right]}$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach.

N = Numero de ítems.

$S^2$  = Varianza de cada ítems.

$S^2 (Y_1)$  = Sumatoria de la varianza de cada ítems.

$S^2 x$  = La varianza de toda la escala (varianza total).

Una vez aplicada las pruebas pilotos de los instrumentos, y analizados los resultados con Microsoft Office Excel 2007, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad del 0,90, lo que infiere que se considera que el instrumento tiene una confiabilidad altamente aceptable, dado que el resultado se encuentra dentro del rango así establecido (Ver anexo C).

## **Técnica De Análisis De Los Datos**

Son las formas a partir de las cuales los datos obtenidos durante el proceso de investigación son analizados, el tipo de análisis está directamente determinado por el tipo de técnica utilizada para la recolección de la información. De acuerdo a las técnicas para la obtención de los datos, serán tratados y analizados estadísticamente, las entrevistas realizadas al personal que labora en la ZEEB, se recogieron, creándose de esta forma una base de datos de la información suministrada por los entrevistados. Específicamente, el análisis estadístico aplicado será de carácter descriptivo: Tablas de Distribución de Frecuencias, en las cuales se establecen la cantidad de veces que se repitió una respuesta (frecuencia) y el valor porcentual (%) de estas respuestas.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de aplicación del cuestionario propuesto para recolectar la información sobre el clima organizacional en la Zona Educativa del estado Barinas (ZEEB) y con esta información poder diagnosticar las variables y las estrategias gerenciales.

De la información obtenida de la aplicación del cuestionario, el cual está conformado por un total de treinta y tres (33) preguntas en escala de frecuencia tipo Likert; esta información obtenida se presenta en cuadros y gráficos, donde los datos se distribuyeron con frecuencias absolutas ( $F_i$ ) y frecuencias relativas (%), con el fin de representar las respuestas emitidas por los sujetos investigados en cada uno de los ítems.

La representación gráfica seleccionada, fue por medio de tortas, dado que es muy sencillo visualizar las frecuencias de los resultados obtenidos en cada dimensión por medio de los indicadores que permiten evaluar el tema y el objeto de estudio. Estas Dimensiones son las que se encuentran en la Operacionalización de las Variable. (Ver cuadro N° 1).

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios y técnica de análisis de los datos:

## Dimensión: Competencias en Procesos Gerenciales

Cuadro N° 4: Indicador sobre la Planificación. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
3	3%	48	44%	30	28%	15	14%	12	11%

Cuadro N° 5: Indicador sobre la Organización. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
47	44%	30	28%	28	26%	2	2%	1	1%

Cuadro N° 6: Indicador sobre la Dirección. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
20	19%	42	39%	30	28%	13	12%	3	3%

Cuadro N° 7: Indicador sobre la Control. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
3	3%	4	4%	63	58%	30	28%	8	7%

Cuadro N° 8: Promedio de la Dimensión de las competencias en procesos gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
18	17%	31	29%	38	35%	15	14%	6	6%

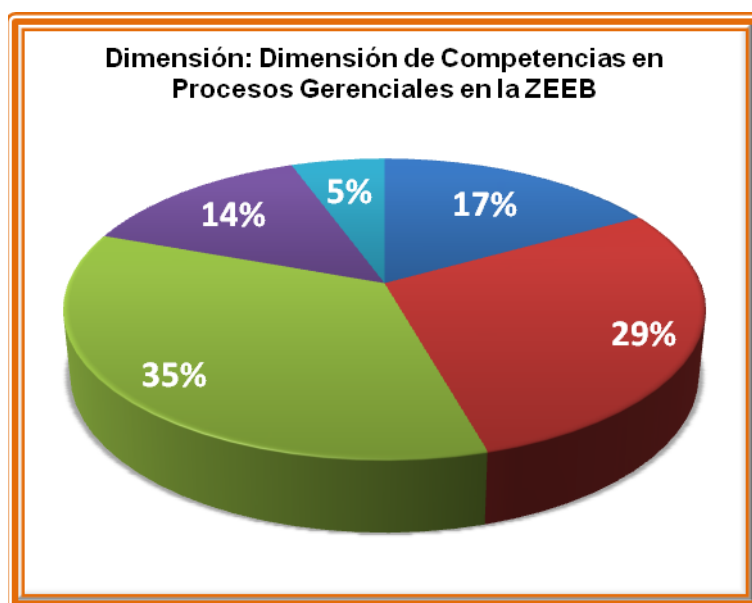


Gráfico N° 5: Dimensión de Competencias en Procesos Gerenciales y sus Indicadores de: Planificación, Organización, Dirección y Control. Representación de los Ítems N° 1, 2, 3 y 4

Como se puede observar en los indicadores de: La Planificación la opción **Casi Siempre** tiene un cuarenta y cuatro (44%) de las respuestas, en el indicador de Organización la opción **Siempre** tiene un cuarenta y cuatro (44%), en el indicador de Dirección la opción **Casi Siempre** tiene un treinta y nueve (39%) de las respuestas y en el indicador de Control la opción **Algunas Veces** tiene un cincuenta y ocho (58%) de las respuestas.

Ahora bien, observando en conjunto los cuatro indicadores que componen la dimensión de las competencias en procesos gerenciales y al

realizar un promedio entre ellos para evaluar de manera integral y no como una individualidad, se puede observar que la mayor concentración de las respuestas se dan en la opción **Algunas Veces** con un treinta y cinco por ciento (35%), seguido por **Casi Siempre** con veintinueve por ciento (29%), **Siempre** con un diecisiete por ciento (17%), **Casi Nunca** con catorce por ciento (14%) y por último **Nunca** con seis por ciento (6%). Esto evidencia que las competencias gerenciales son tomadas en cuenta y aplicadas algunas veces, por lo que es un punto importante al momento de evaluar el clima organizacional y por ende al diseñar estrategias gerenciales que coadyuven al mejoramiento del mismo debido a que las competencias gerenciales transversales para toda la organización.

Esto demuestra que existe una tendencia muy relativa en cuanto al conocimiento y puesta en práctica de las competencias en procesos gerenciales, lo que conlleva a citar a Hernández y Pulido (2011) cuando definen este elemento como:

Es el proceso intelectual creativo que permite al individuo diseñar, ejecutar las directrices, procesos estratégicos y tácticos de una Unidad, Departamento o Gerencia mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer conjuntamente con el uso coordinado de los diferentes recursos. En otras palabras quien ocupe el cargo en la organización deberá poseer habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia, capacidades productivas, inventiva, entre muchas otras que midan en términos de desempeño y generen resultados a la organización y a quienes se sirven de ella. (p.124)

Es por ello que las competencias en procesos gerenciales son importantes en cada organización, ya que de allí parten el diseño y directrices que delinean los proyectos, planes y estrategias que deben ejecutar las demás unidades ya sean las que emiten la políticas o incluso las que ejecutan o son operativas, creando así una sincronía entre toda la estructura que termina haciendo una armonía en los procesos que se ejecutan.

**Dimensión: Liderazgo.**

Cuadro N° 9: Indicador sobre la Visión de Comportamiento. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
35	32%	44	41%	15	14%	13	12%	1	1%

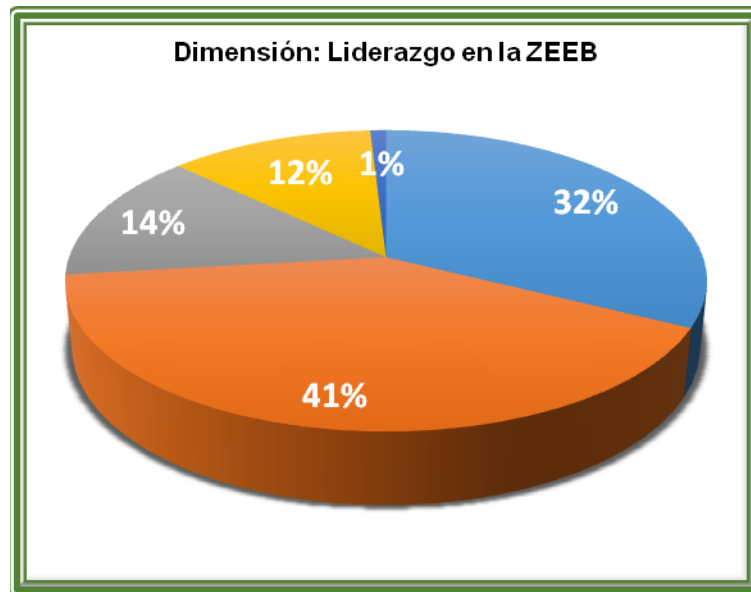


Gráfico N° 6: Indicador sobre la Visión de Comportamiento. Representación del Ítem N° 5

Como se puede apreciar en la dimensión del liderazgo con su indicador de la visión del comportamiento podemos apreciar que el cuarenta y uno por ciento (41%) se encuentra **Casi Siempre**, seguido de **Siempre** con un treinta y dos por ciento (32%), **Algunas Veces** con un catorce por ciento (14%), **Casi Nunca** con un doce (12%) y **Nunca** con un por ciento 1%. Este indicador deja ver que la visión del comportamiento posee una tendencia con rumbo a ser irreversible en esta organización, en este caso la ZEEB, y por



ende trae consigo una configuración intrínseca entre los elementos que la componen haciendo que se cumpla lo expresado por Chiavenato (2012): “El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (p.263).

De igual manera Davis y Newstrom (1999) agregan que: “Puede plantearse que el comportamiento humano es clave, es una acción realista de toda empresa dirigir la mirada hacia este enfoque. El comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución” (p.174).

Esto basado en un Liderazgo positivo que es claramente definido por Chiavenato (2012) como: “La actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (p.267). Este Liderazgo no solo recae en quienes cumple funciones gerenciales sino también en personal que diseña las políticas y aquel que las ejecuta.

**Dimensión: Toma de Decisiones.**

Cuadro N° 10: Indicador Estilo Autocrático. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
54	<b>50%</b>	30	<b>28%</b>	18	<b>17%</b>	4	<b>4%</b>	2	<b>2%</b>

Cuadro N° 11: Indicador Estilo Democrático. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
35	32%	45	42%	10	9%	5	5%	13	12%

Cuadro N° 12: Indicador Estilo Anárquico. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	14%	10	9%	20	19%	18	17%	45	42%

Cuadro N° 13: Promedio de la Dimensión de Toma de Decisiones: Estilo Autocrático, Estilo Democrático y Estilo Anárquico en la ZEEB

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
35	32%	28	26%	16	15%	9	8%	20	19%

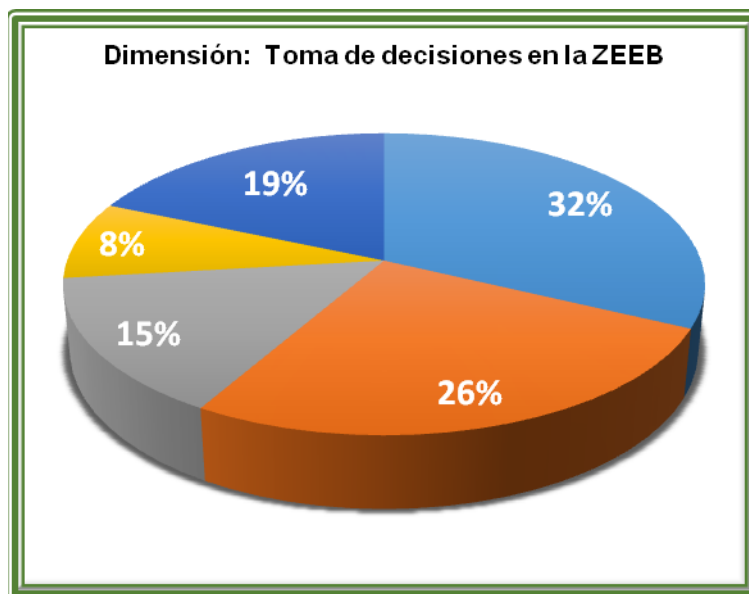


Gráfico N° 7: Dimensión sobre la Toma de Decisiones en la ZEEB y sus Indicadores de: Estilo Autocrático, Estilo Democrático y Estilo Anárquico. Representación de los Ítems N° 6, 7 y 8.

Como podemos observar en los Indicadores de esta Dimensión en los Estilos: Autocrático la tendencia se concentra en la opción **Siempre** con un Cincuenta por ciento (50%) de los participantes, mientras que en el Democrático la tendencia se concentra en la opción **Casi Siempre** con un cuarenta y dos por ciento (42%) de los participantes y en el Anárquico se concentra en la opción **Nunca** con un cuarenta y dos por ciento (42%) de los participantes.

Pero al ver la Dimensión en conjunto y hallar el promedio de las respuestas dadas podemos observar que la opción que concentra mayor porcentaje de las respuestas es **Siempre** con un treinta y dos por ciento (32%), seguido por **Casi Siempre** con un veintiséis por ciento (26%), **Algunas Veces** con un quince por ciento (15%), **Casi Nunca** con un ocho (8%) y **Nunca** con un (19%). Lo que hace ver que estamos frente a una organización piramidal típica de la administración pública en donde las directrices son emanadas y acatadas con sometimiento a la Ley.

De lo anterior se da contraste con las nuevas tendencias de la gerencia que sostienen según Makón (2012) en el que:

El escenario, las posibilidades de innovar en diferentes aspectos de la gestión pública resulta crucial, de manera de terminar con el modelo de gestión pública actual, estructurado en torno a procesos que vienen a consolidar prácticas de trabajo rutinarias y de poca calidad, que dejan un escaso margen de maniobra y autonomía a los directivos públicos, los que se abocan prioritariamente a la administración de problemas cotidianos sin poder prestar atención a los aspectos estratégicos de las organizaciones. En consecuencia surge, por tanto, la necesidad de diseñar e implementar nuevas formas de administración más flexibles, que se conviertan en espacios de innovación para los directivos públicos, los que deben venir acompañados de herramientas que apoyen esta gestión para alcanzar los rendimientos esperados. (p.175)

Por su parte Pollit y Bouckaert (2013) opinan que:

En este contexto, la Nueva Gestión Pública entrega un marco para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, donde la gestión por resultados se convierte en un enfoque de gestión que incentiva la innovación que permita crear valor público. La Nueva Gestión Pública supone un “gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo sugerencias, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos. (p.145)

### **Dimensión: Motivación.**

Cuadro N° 14: Indicador Confianza. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
25	<b>23%</b>	45	<b>42%</b>	15	<b>14%</b>	19	<b>18%</b>	4	<b>4%</b>

Cuadro N° 15: Indicador Necesidades. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
5	<b>5%</b>	15	<b>14%</b>	30	<b>28%</b>	50	<b>46%</b>	8	<b>7%</b>

Cuadro N° 16: Promedio de la Dimensión sobre la Motivación con sus Indicadores de: Confianza y Necesidad en la ZEEB.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	<b>14%</b>	30	<b>28%</b>	23	<b>21%</b>	35	<b>32%</b>	6	<b>5%</b>

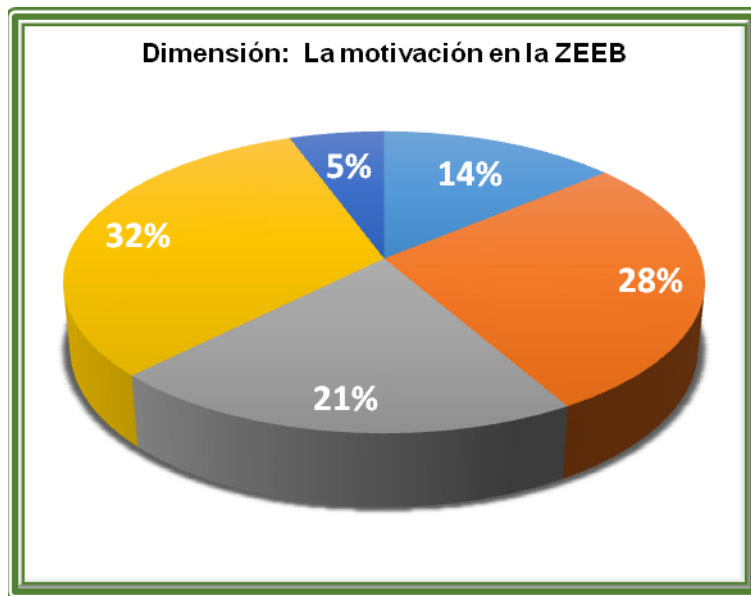


Gráfico N° 8: Dimensión sobre la Motivación con sus Indicadores de: Confianza y Necesidad en la ZEEB. Representación de los Ítems N° 9 y 10

En el indicador de confianza la opción de **Casi Siempre** concentra el cuarenta y dos por ciento (42%) de las opiniones de que sienten confianza en hacia los Gerentes en cuanto a que brindan confianza al Personal que le rodea, con respecto al indicador de las necesidades la opción **Casi Nunca** concentra el cuarenta y seis por ciento (46%) de las opiniones reflejando así cierta desconfianza, por decirlo de una manera, hacia la organización como tal ya que la misma no cubre todas sus necesidades.

Ahora bien viendo de esta dimensión de manera conjunta e integrada podemos observar que se presenta un dicotomía supina en la opinión emitida por los que emitieron su opinión ya que las opciones que concentran el mayor porcentaje se contraponen entre sí, la opción **Casi Siempre** con un veintiocho por ciento (28%) y la de **Casi Nunca** con un treinta por ciento (32%), seguida de **Algunas Veces** con veintiún por ciento (21%), **Siempre** con un catorce por ciento (14%) y **Nunca** con un seis por ciento (6%); por lo que deja ver que existe un nivel de desequilibrio en la opinión que merece la

organización como tal, teniendo más confianza o apego a quien ejerce funciones gerenciales.

De acuerdo a la opinión de algunos autores como la de:

Santrock (2012), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p.54).

De igual manera Ajello (2013) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

Y parafraseando a Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar.

De lo anterior expuesto se infiere que en la ZEEB se debe retomar las prácticas motivacionales en todos y cada uno de los niveles que la componen debido a que es transversal para la misma y de allí se desprende el hecho de que mucho de los servicios que presta se ven reflejado en esta dimensión de la motivación.

**Dimensión: Comunicación.**

Cuadro N° 17: Indicador de la Direccionalidad. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
8	7%	17	16%	50	46%	19	18%	14	13%

Cuadro N° 18: Indicador de los Obstáculos. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
45	42%	48	44%	15	14%	0	0%	0	0%

Cuadro N° 19: Indicador Limitantes. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
70	65%	25	23%	13	12%	0	0%	0	0%



Cuadro N° 20: Indicador Vacíos. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
50	46%	45	42%	13	12%	0	0%	0	0%

Cuadro N° 21: Promedio de la Comunicación con sus Indicadores de: Direccionalidad, Obstáculos, Limitantes y Vacíos en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
43	40%	34	31%	23	21%	5	5%	4	3%

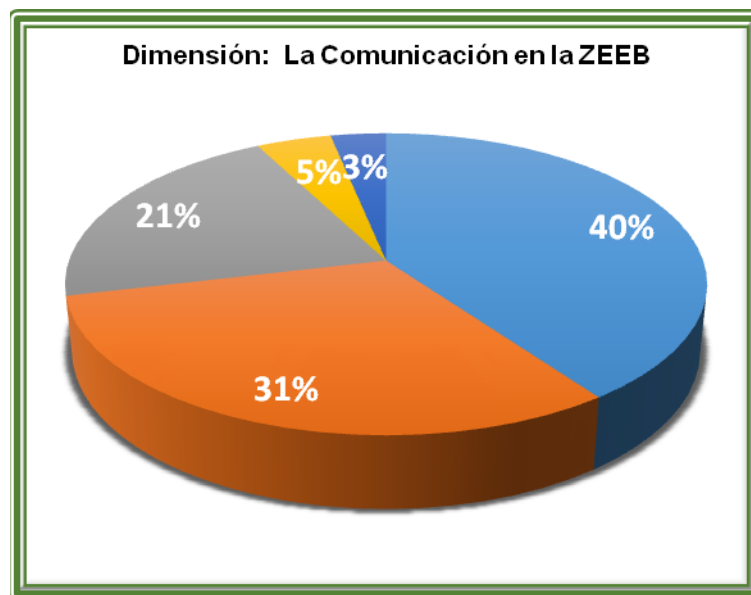


Gráfico N° 9: Dimensión sobre la Comunicación con sus Indicadores de: Direccionalidad, Obstáculos, Limitantes y Vacíos en la ZEEB. Representación del Ítem N° 11, 12, 13 y 14.

En el indicador de direccionalidad la opción de **Algunas Veces** concentra el cuarenta y seis por ciento (46%) de las opiniones, en el indicador de los obstáculos la opción **Casi Siempre** concentra el cuarenta y cuatro por ciento(44%) de las opiniones, en el indicador de las limitantes la opción **Siempre** concentra el sesenta y cinco por ciento (65%) de las opiniones y en el indicador de los vacíos la opción **Siempre** concentra el cuarenta y seis por ciento (46%)de las opiniones, respectivamente.

De igual manera al analizar la dimensión de manera conjunta e integrada podemos observar que existe una tendencia marcada de que la comunicación está presentando fallas estructurales de allí que la opción de **Siempre** concentre un cuarenta por ciento (40%) de las opiniones, mientras que **Casi Siempre** concentra el treinta y un por ciento (31%) de las opiniones, **Algunas Veces** concentra el veintiún por ciento (21%) de las opiniones, **Casi Nunca** el cuatro de las opiniones (4%) y **Nunca** el tres(3%) de las opiniones. Lo que se puede entonces concluir que la comunicación está seriamente comprometida y conlleva a generar una hostilidad en el clima organizacional conllevando a descontento y poca sinergia en la organización.

En relación a lo anterior aseverado traemos a colación la opinión de Trelles (2014) cuando asegura que:

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (p.169)

Por lo tanto La comunicación organizacional es un proceso que sirve para divulgar y facilitar los mensajes emitidos que se dan entre los actores de

la organización y los diferentes públicos que tienen dentro de su entorno y la cual lleva información que sirve de retroalimentación.

**Dimensión: Estructura.**

Cuadro N° 22: Indicador Tipo de Jerarquía. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
10	9%	20	19%	59	55%	12	11%	7	6%

Cuadro N° 23: Indicador Forma de organización. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	14%	45	42%	35	32%	5	5%	8	7%

Cuadro N° 24: Promedio de la Estructura con sus Indicadores de: Tipo de Jerarquía y Forma de organización en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
13	12%	33	30%	47	44%	9	8%	8	6%

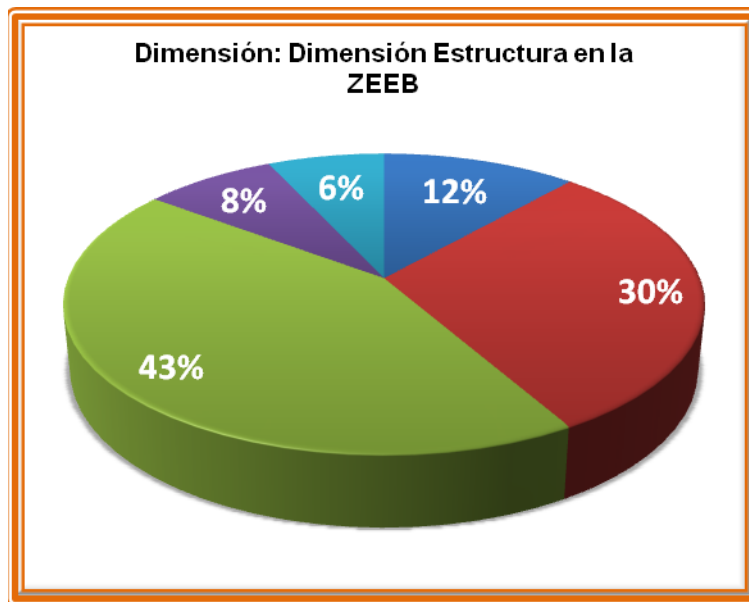


Gráfico N° 10: Dimensión sobre la Estructura con sus Indicadores de: Tipo de Jerarquía y Forma de Organización en la ZEEB. Representación del Ítem N° 15 y 16

En el Indicador de Tipo de Jerarquía la opción **Algunas Veces** concentra el cincuenta y cinco por ciento (55%) de las opiniones que el tipo de jerarquía no se encuentra acorde con los retos del presente y por ende debe ser redimensionado; y en el indicador Formas de Organización la opción **Casi Siempre** concentra el cuarenta y dos por ciento (42%) de las opiniones reflejan que estarían dispuestos a participar en dar un aporte para reorganizar la organización para que se ajuste a los retos del presente.

Al analizar la Dimensión de la Estructura podemos observar que la mayor concentración se da en la opción de **Algunas Veces** con un cuarenta y cuatro por ciento (44%) de las opiniones, seguido por **Casi Siempre** con un treinta por ciento (30%) de las opiniones, **Siempre** con un doce por ciento (12%) de las opiniones, **Casi Nunca** con un ocho por ciento (8%) de las opiniones y **Nunca** el siete por ciento (7%) de las opiniones. De los resultados obtenidos se infiere que la organización amerita un redimensionamiento para adaptarse a los nuevos retos que se le están presentando en el presente y con una visión prospectiva de futuro,

entendiendo que al ser una organización de carácter público debe estar con constatación de actualización ya sea por las funciones que lleva a cabo o por aquellas que le van siendo asignadas en el tiempo; por los servicios que presta de acuerdo a su naturaleza, entre otras cosas más.

Es por ello que es importante considerar lo expresado por Hellriegel, Jackson y Solcum (2015):

Cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización, debe pasar por: El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio; Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas; En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos. (p.177)

### **Dimensión: Responsabilidad.**

Cuadro N° 25: Indicador Independencia Trabajo. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
5	<b>5%</b>	15	<b>14%</b>	33	<b>31%</b>	25	<b>23%</b>	30	<b>28%</b>

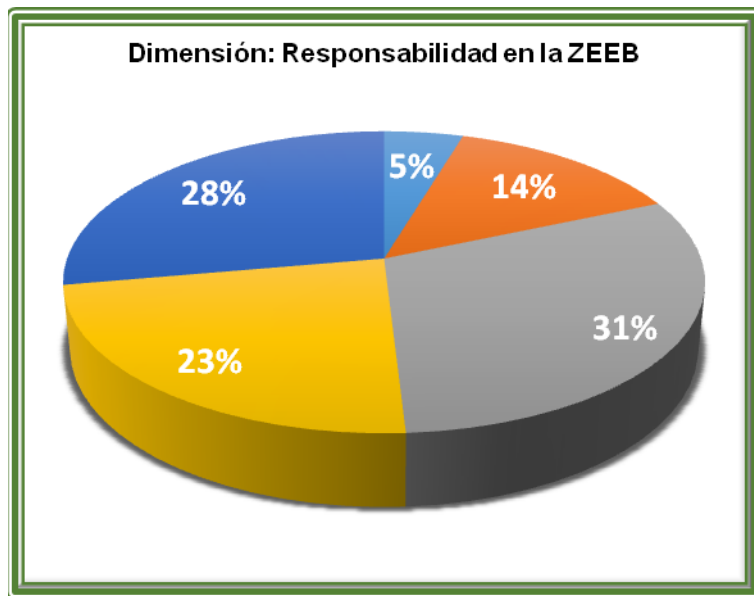


Gráfico N° 11: Dimensión sobre la responsabilidad con su Indicador de: Independencia Trabajo en la ZEEB. Representación del Ítem N° 17

En esta Dimensión el indicador de la independencia el trabajo tiene una tendencia negativa marcada debido a que las opciones con mayor número fueron **Algunas veces** con un treinta y un por ciento (31%), **Casi Nunca** con un veintitrés por ciento (23%), **Nunca** con un veintiocho por ciento (28%), mientras que **Casi Siempre** obtuvo un catorce por ciento (14%) y **Siempre** con un cinco por ciento (5%). Lo que deja ratificado que es una organización de tipo piramidal con arreglo férreo a la Ley.

En relación a lo anterior es importante tomara en consideración la opinión de Ivancevich & Donnelly (2008) cuando afirman que: “La independencia en el trabajo genera directamente la satisfacción laboral lleva a un concepto que conduce a su categorización en dos perspectivas diferentes: (a) como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; y (b) como el resultado de una comparación o ajuste entre anhelos, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el empleo ofrece realmente” (p.159)

**Dimensión: Recompensa.**

Cuadro N° 26: Indicador Incentivos. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
4	<b>4%</b>	3	<b>3%</b>	21	<b>19%</b>	30	<b>28%</b>	50	<b>46%</b>

Cuadro N° 27: Indicador Premios. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
2	<b>2%</b>	5	<b>5%</b>	10	<b>9%</b>	21	<b>19%</b>	70	<b>65%</b>

Cuadro N° 28: Indicador Correcciones. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	<b>14%</b>	10	<b>9%</b>	63	<b>58%</b>	9	<b>8%</b>	11	<b>10%</b>

Cuadro N° 29: Promedio de la Dimensión Recompensa con sus Indicadores de: Incentivos, Premios y Correcciones en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
7	6%	6	6%	31	29%	20	19%	44	40%

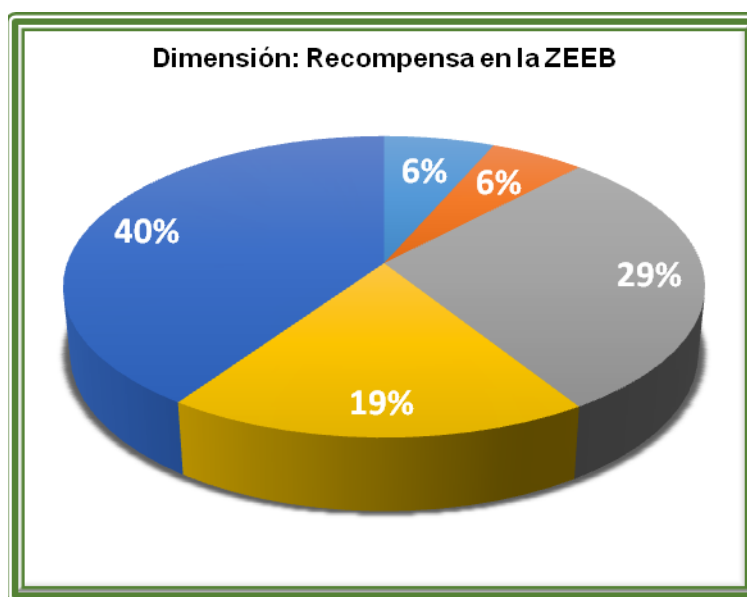


Gráfico N° 12: Dimensión Recompensa con sus Indicadores de: Incentivos, Premios y Correcciones en la ZEEB. Representación del Ítem N° 18, 19 y 20.

En el indicador de Incentivos la tendencia se concentra en la opción **Nunca** con un cuarenta y seis por ciento (46%), el indicador de Premios la tendencia se concentra en la opción **Nunca** con un sesenta y cinco por ciento (65%) y en el indicador de Correcciones la tendencia se concentra en la opción **Algunas Veces** con un cincuenta y ocho por ciento (58%).

Analizando la dimensión en su conjunto tenemos que la tendencia es negativa debido a que **Nunca** agrupa el cuarenta por ciento (40%) seguida



de **Casi Nunca** con un diecinueve por ciento (19%), **Alguna Veces** con un veintinueve por ciento (29%), **Casi Siempre** y **Siempre** con un seis por ciento cada una de ellas.

Esto se debe a que los encuestados no ven recompensado sus esfuerzos con Incentivos o Premios que la organización y por otra parte las correcciones que se toman algunas veces son bien acogidas o guardan relación con lo que genera la acción.

El propio concepto de la motivación opone la actividad a la inercia; la motivación no sería nada más que el conjunto de actividades a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades; y este concepto se aplicaría tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo. Si esta definición de la motivación en el trabajo se considera pertinente, sus aplicaciones son evidentes: conocer las necesidades de los miembros de un equipo es saber cómo motivarles. De ahí el desarrollo lógico de las teorías de las necesidades que ha consistido en proponer inventarios de necesidades así como métodos que permitan evaluar su fuerza motivadora. Para Evoyer (2012):

La motivación puede ser algo externa cuando se producen desde fuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva así mismo". Si observamos cualquier empresa, se puede comprobar que hay personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, tienen mayor rendimiento laboral que otras. La empresa se debe plantear porque ocurre esto. Para comprender el comportamiento de los individuos, las organizaciones bien gestionadas deberían utilizar la motivación para que todos sus empleados colaboren y cooperen en la obtención de las metas, animándoles a compartir sus ideas y entusiasmo en el trabajo. (p.145)

**Dimensión: Desafío.**

Cuadro N° 30: Indicador sobre los Retos. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
25	<b>23%</b>	28	<b>26%</b>	45	<b>42%</b>	8	<b>7%</b>	2	<b>2%</b>

Cuadro N° 31: Indicador sobre los Riesgo. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	<b>14%</b>	18	<b>17%</b>	45	<b>42%</b>	16	<b>15%</b>	14	<b>13%</b>

Cuadro N° 32: Promedio de la Dimensión de los Desafío con sus Indicadores de: Retos y Riesgos en la ZEEB.

<b>5. Siempre</b>		<b>4. Casi Siempre</b>		<b>3. Algunas Veces</b>		<b>2. Casi Nunca</b>		<b>1. Nunca</b>	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
20	<b>19%</b>	23	<b>21%</b>	45	<b>42%</b>	12	<b>12%</b>	8	<b>7%</b>

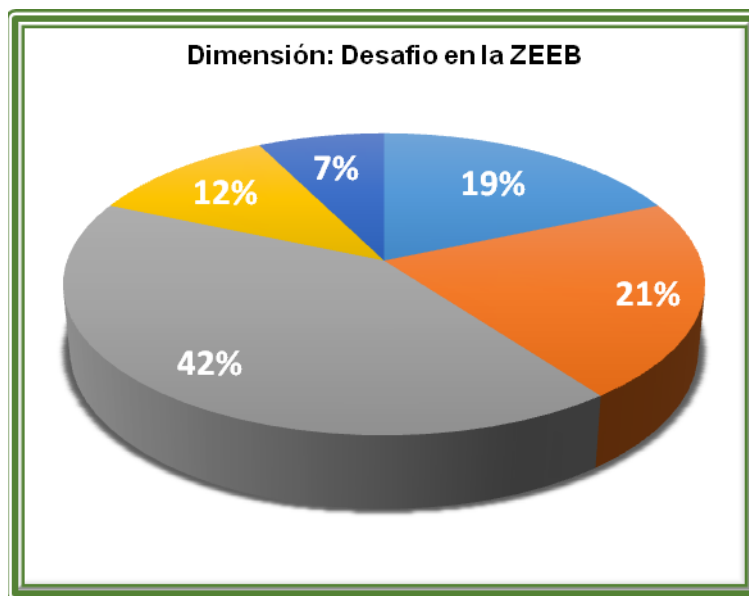


Gráfico N° 13: Dimensión de los Desafíos con sus Indicadores de: Retos y Riesgos en la ZEEB. Representación del Ítem N° 21 y 22.

En los indicadores de Retos y Riesgos la tendencia se concentra en la opción **Algunas Veces** con un cuarenta y dos por ciento (42%) lo que representa que los encuestados están de acuerdo que en los retos en sus funciones como los riesgos en los procesos que ejecutan se puede dar algunas veces sin que esto conlleve a un premio o una corrección por parte del tren gerencial.

Ahora bien al ver los dos indicadores en su conjunto obtenemos que la variación no se da, de allí que la opción **Algunas Veces** permanezca con un cuarenta y dos por ciento (42%) en ambos casos, seguida por **Casi Siempre** con un veintiún por ciento (21%), **Siempre** con un diecinueve por ciento (19%), **Casi Nunca** con un once por ciento y **Nunca** con un siete por ciento (7%). En relación a esto es importante traer a colación que Por este motivo, se debe reconocer la importancia que tiene el hecho de que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor. Con respecto a esto, han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y

que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para la empresa. Algunos de estos modelos pueden ser: el capital intelectual, la gestión del conocimiento, el aprendizaje permanente, el liderazgo facilitador, el empowerment, entre otras (Navas y Guerra (2012); Kaplan, 1999).

**Dimensión: Relaciones.**

Cuadro N° 33: Indicador Informales. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
10	9%	25	23%	40	37%	14	13%	19	18%

Cuadro N° 34: Indicador Formales. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	14%	10	9%	48	44%	19	18%	16	15%

Cuadro N° 35: Promedio de la Dimensión de las Relaciones con sus Indicadores sobre: Informa y Formal en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
13	12%	18	16%	44	41%	17	15%	18	16%

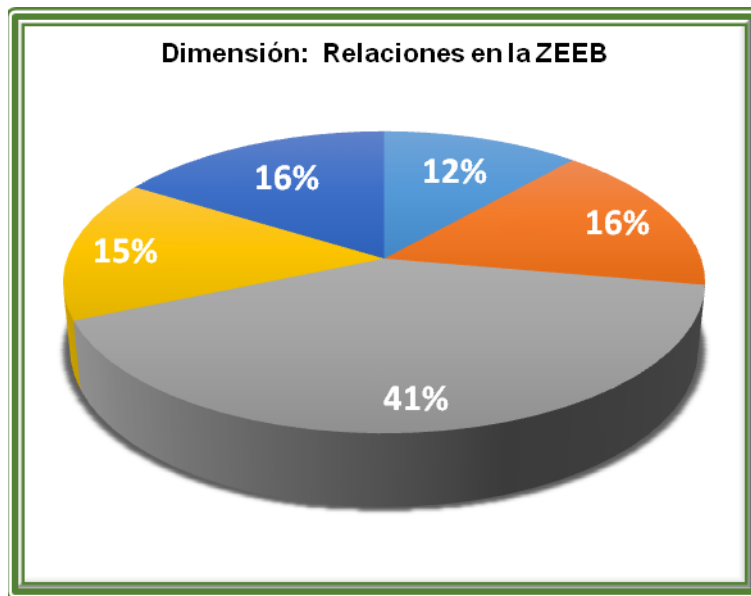


Gráfico N° 14: Dimensión de las Relaciones con sus Indicadores sobre: Informa y Formal en la ZEEB. Representación del Ítem N° 23 y 24.

Indicador de Informales la tendencia relativa se concentra en **Algunas Veces** con un treinta y siete por ciento (37%) mientras que en el indicador de formal la tendencia relativas y concentra también en **Algunas Veces** pero con un cuarenta y cuatro por ciento (44%) de las opiniones emitidas. Lo que conlleva que al ser visto en su conjunto conserve esta tendencia relativa de **Algunas Veces** con un cuarenta y un por ciento (41%), seguido de las opciones de **Casi Siempre** y **Nunca** con un dieciséis por ciento (16%), **Casi Siempre** con un quince por ciento (15%) y **Siempre** con un doce por ciento (12%).

Es importante hacer referencia a Chiavenato (2012) cuando expresa que:

La calidad en las relaciones interpersonales, el carácter del liderazgo, la cooperación, la coordinación de labores a nivel individual y grupal, el trabajo en equipo, la eficiencia en la comunicación, la motivación frente al trabajo y la percepción satisfactoria del clima organizacional, son resultado de la cohesión social y de la identidad de las personas con la organización, coadyuvan al sentido de pertenencia, al compromiso que

proyectan con responsabilidad individual en el rol que desempeñan, a la ejecución de las actividades y los procesos de la cadena de valor. (p.267)

**Dimensión: Cooperación.**

Cuadro N° 36: Indicador Apoyo Integración. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	14%	45	42%	35	32%	5	5%	8	7%

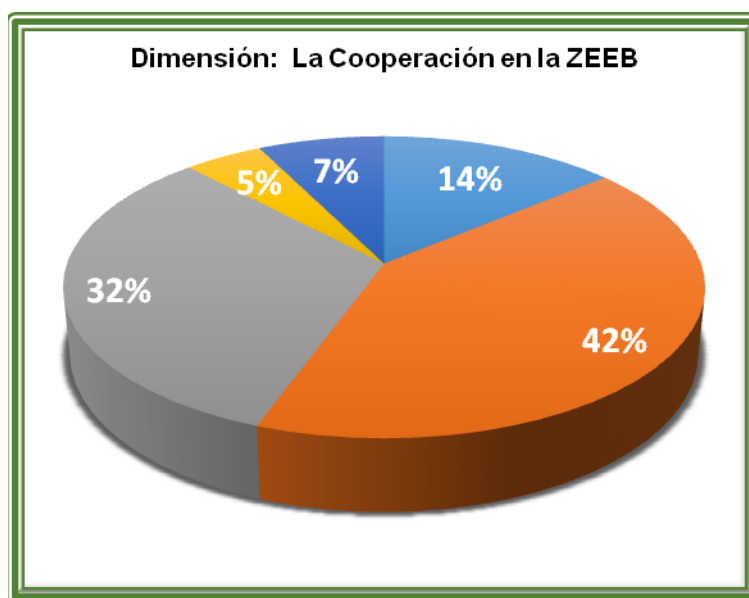


Gráfico N° 15: Dimensión sobre la Cooperación con su Indicador: Apoyo Integración. Representación del Ítem N° 25

En esta dimensión tenemos un solo indicador, apoyo integración, que refleja que la opción con mayor porcentaje es la de Casi Siempre con un cuarenta y dos por ciento (42%), seguida de Algunas Veces con un treinta y dos (32%), Siempre con un catorce por ciento (14%), Nunca con siete por

ciento (7%) y Casi Nunca con cinco por ciento (5%). De estos resultados podemos inferir que existe una relativa tendencia positiva al apoyo y la integración entre los miembros de la ZEEB, esto se debe a la naturaleza distinta de sus funciones pero que aun así convergen en ciertos procesos en los cuales comparten interacción

Barnard citado por Chiavenato (2012) propuso la teoría de cooperación de las organizaciones, planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera. En las interacciones humanas, las personas involucradas se influyen mutuamente: Son las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre si para alcanzar en mejor forma sus objetivos. Es a través de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones. Así, las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad. Por último, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas. Una organización solamente existe cuando se presentan tres condiciones: Interacción entre dos o más personas; deseo y disposición para la cooperación y finalidad de alcanzar algún objetivo común.

La cooperación es el elemento esencial de la organización y ella varía de persona a persona. La contribución de cada persona al alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por las personas como resultado de su cooperación. De allí se presenta como consecuencia la racionalidad. Las personas cooperan desde que su esfuerzo proporcione satisfacciones y ventajas personales que justifiquen tal esfuerzo.

La cooperación es fruto de la decisión de cada persona en función de esas satisfacciones y ventajas personales. Cuando la organización está

compuesta por pocas personas, los objetivos organizacionales se confunden con los objetivos personales de cada una de ellas. Si un grupo de personas se reúne para formar una empresa, los objetivos de ésta son consecuentes con los objetivos personales que llevaron a cada persona a cooperar en ella.

**Dimensión: Estándares.**

Cuadro N° 37: Indicador Metas Claras. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
30	28%	44	41%	15	14%	13	12%	6	6%

Cuadro N° 38: Indicador Coherencia. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	14%	30	28%	45	42%	12	11%	6	6%

Cuadro N° 39: Indicador Realimentación. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
3	3%	22	20%	35	32%	45	42%	3	3%



Cuadro N° 40: Promedio de la Dimensión de Estándares con sus Indicadores sobre: Metas claras, Coherencias y Retroalimentación en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
16	15%	32	30%	32	29%	23	22%	5	5%

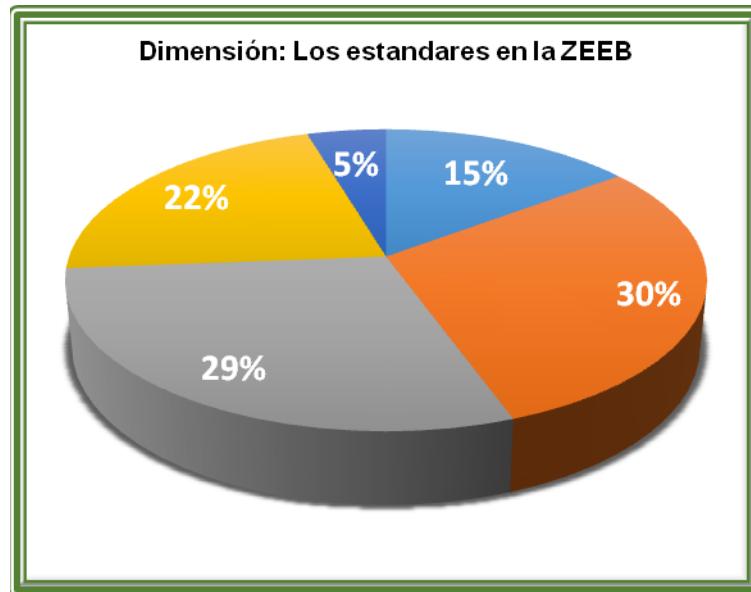


Gráfico N° 16: Dimensión de Estándares con sus Indicadores sobre: Metas claras, Coherencias y Realimentación en la ZEEB. Representación del Ítem N° 26, 27 y 28.

En esta dimensión se presentan los indicadores de Metas Claras que presentan una concentración en la opción **Casi Siempre** con un cuarenta y un por ciento (41%), en el indicador de Coherencia la concentración se da en la opción **Algunas Veces** con un cuarenta y dos por ciento (42%) y en el de Realimentación **Casi Nunca** con un cuarenta y dos por ciento (42%). Colocando a los tres indicadores en contraposición entre ellos obtenemos que las opiniones se diluyen entre las opciones que se presentan para tener una tendencia relativizada que se expresa de la siguiente manera:

En la opción de **Casi Siempre** tenemos un treinta por ciento (30%), **Algunas Veces** con un veintinueve por ciento (29%), **Casi Nunca** con un veintidós (22%), **Siempre** con un quince por ciento (15%) y **Nunca** con un cinco por ciento (5%); lo que deja ver que en la organización no existan metas claras y una coherencia entre lo que se planifica y lo que se ejecuta como organización debido a los constantes cambios que se van generando que no dejan de ser una constante, adicionalmente a ello la realimentación que a lo interno o externo se puede dar no se está haciendo situación que conlleva a que en mucho de los casos se pueda subsanar, redimensionar o cambiar un procedimiento dentro de los procesos medulares que se llevan.

Es pertinente citar a Umeda (2012) cuando señala que: “La falta de estándares genera procedimientos diferentes, desacuerdo y menor eficiencia, la estandarización está directamente ligada a la calidad, productividad y posición competitiva de una empresa” (p.85); y su parte Harrington (2010) el cual establece que:

La estandarización de procesos consiste en definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él usan permanentemente los mismos procedimientos. Lo que lleva a deducir que un sistema estandarizado facilita los procesos, no obstante el valor operativo más interesante de esto es la creación de una disciplina que permite documentar todas las acciones puestas en práctica y ciertos datos fundamentales, tales como los costos de calidad y no calidad. Un sistema de aseguramiento permite crear una estructura con la que se puede obtener información y estandarizar los procesos. (p.156)

Es evidente, sin duda alguna, tomando en cuenta todo lo antes mencionado que el proceso de estandarización es fundamental para que las organizaciones puedan acceder a una verdadera estandarización de sus procesos, de manera de garantizar el seguimiento y control de todos sus procedimientos operativos, para consolidar la calidad de los productos y servicios en función a la satisfacción de los clientes.

### Dimensión: Conflictos.

Cuadro N° 41: Indicador a nivel Personales. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
10	9%	25	23%	40	37%	14	13%	19	18%

Cuadro N° 42: Indicador a nivel Grupal. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
15	14%	45	42%	35	32%	5	5%	8	7%

Cuadro N° 43: Promedio de la Dimensión de Conflictos con sus Indicadores a nivel: Personal y Grupal en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
13	12%	35	32%	38	35%	10	9%	14	12%

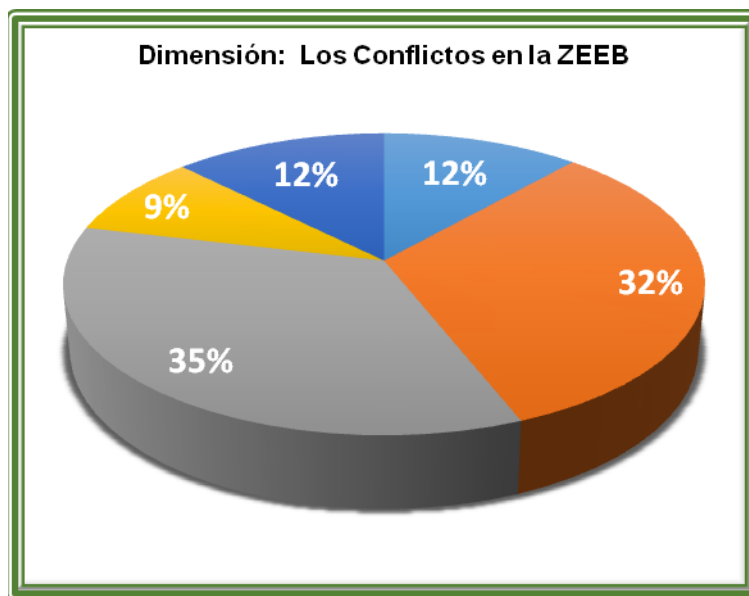


Gráfico N° 17: Dimensión de Conflictos con sus Indicadores a nivel: Personal y Grupal en la ZEEB. Representación del Ítem N° 29 y 30

En los indicadores de esta dimensión tenemos al indicador Personales que concentra en **Algunas Veces** el treinta y siete por ciento (37%) y en el indicador de Grupal el cuarenta y dos por ciento (42%) se concentra en la opción de **Casi Siempre**.

Pero al contraponer estos dos indicadores se obtiene que la opción de **Algunas Veces** obtenga el treinta y cinco por ciento (35%), seguida de **Casi Siempre** con un treinta y dos por ciento (32%), **Nunca** con un trece por ciento (13%), **Siempre** con un doce por ciento (12%) y **Casi Nunca** con un nueve por ciento; lo que deja ver que la organización como tal no tiene una política definida en cuanto a la resolución de conflictos y esto conlleva a estar bajo la premisa de estar en una especie de indefinición de acciones casi continua, situación que no es conveniente para la organización debido a que ella mismas debe generar de una u otra manera sus mecanismos para la resolución de los conflictos, dejando sentado que los conflictos en esencia no son del todo perjudiciales sino que por el contrario sirven para que la

organización ejerza su propia renovación hacia lo interno y pueda responder a los cambios que se le presenten en el camino.

En este orden de ideas Suares (2006) considera al conflicto como: “Un proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanece estacionado” (p.78). Según Suares, el conflicto se construye en forma recíproca entre dos o más partes que pueden ser personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación; en esta situación predominan interacciones antagónicas sobre las interacciones cooperativas, llegando en algunas ocasiones a la agresión mutua, donde quienes intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos. Suares identifica, de esta manera, la conducta y el afecto como elementos esenciales del conflicto.

Por otra parte Ander-Egg (2005) sostiene que el conflicto: “Es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario” (p.102). Estas apreciaciones permiten ver el conflicto como algo negativo. Sin embargo, es precisamente a partir del conflicto que se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas, en las cuales los actores del conflicto interactúan y promueven oportunidades para plantear viabilidades o alternativas frente a la diferencia. Esta oportunidad puede convertirse, en algunas ocasiones, en un motor de desarrollo que consolida espacios que permitan satisfacer las necesidades e intereses que presentan las personas, grupos o comunidades, y que desarrollan la capacidad de asumir y enfrentar el conflicto en la vida cotidiana. El conflicto como una oportunidad de aprendizaje introduce un proceso continuo de construcción y reconstrucción del tejido social, cuando se replantean las relaciones colectivas que permiten el entendimiento y la convivencia.

**Dimensión: Identidad.**

Cuadro N° 44: Indicador de Vinculación. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
3	3%	48	44%	30	28%	15	14%	12	11%

Cuadro N° 45: Indicador de Lealtad. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
10	9%	5	5%	60	56%	15	14%	18	17%

Cuadro N° 46: Indicador de Retribución. Distribución de las respuestas obtenidas del Cuestionario aplicado.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
10	9%	15	14%	35	32%	30	28%	18	17%

Cuadro N° 47: Promedio de la Dimensión de Identidad con sus Indicadores: Vinculación, Lealtad y Retribución en la ZEEB.

5. Siempre		4. Casi Siempre		3. Algunas Veces		2. Casi Nunca		1. Nunca	
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%
8	7%	23	21%	42	39%	20	19%	16	15%

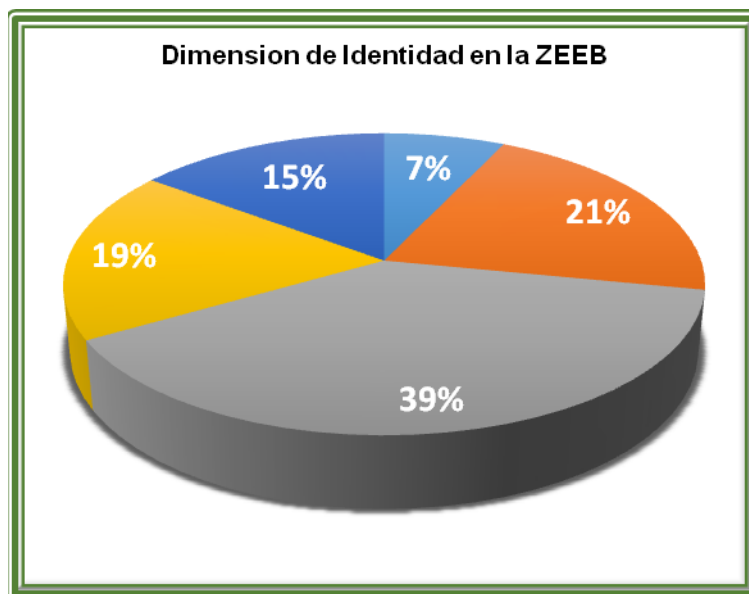


Gráfico N° 18: Dimensión de Identidad con sus Indicadores: Vinculación, Lealtad y Retribución en la ZEEB. Representación del Ítem N° 31, 32 y 33

El indicador de la Vinculación se concentra en la opción **Casi Siempre** con un cuarenta y cuatro por ciento (44%), el indicador de Lealtad en **Algunas Veces** con el cincuenta y seis por ciento (56%) y en el indicador Retribución en **Algunas Veces** con el treinta y dos por ciento (32%). Al contraponer los tres indicadores obtenemos que la opción con mayor tendencia fuera la de **Algunas Veces** con el treinta y nueve por ciento (39%), seguida de **Casi Siempre** con un veintiún por ciento (21%), **Casi Nunca** con un diecinueve por ciento (19%), **Nunca** con un quince por ciento (15%) y **Siempre** con un cinco por ciento (5%). Estos resultados dejan ver que la vinculación y la lealtad se encuentran seriamente comprometidas debido a que el factor retribución no se ve fortalecida o compensada por parte del Personal de la ZEEB.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **Conclusiones.**

En relación al primer objetivo planteado y tomando como basamento los resultados del diagnóstico de las dimensiones de las variables objeto de estudio en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB), las cuales para la presente investigación se predefinieron como Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional; una vez aplicado el instrumento que sirvió para recoger la información de campo se obtuvo que:

En el primer objetivo sobre diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional en la ZEEB, se definieron unas dimensiones que permitieran enfocar aun más la óptica, estas dimensiones fueron: Competencias en procesos gerenciales en la cual se evidencio que esta dimensión esta débil en cuanto a la formación y aplicación de los procesos gerenciales básicos que se deben tener en una organización debiendo ser estos mejorados para el mejor funcionamiento y desenvolvimiento de la misma; en el liderazgo, toma de decisiones, la motivación y la comunicación estamos frente a un estilo autocrático el cual genera por su naturaleza presentan fallas en cuanto a la implementación de estrategias que conlleven a un alto grado de motivación y comunicación efectiva entre los integrantes de dicha organización, cabe destacar que la ZEEB es de carácter piramidal por su naturaleza de ser pública, sin embargo se puede adaptar algunas estrategias gerenciales y perfectamente acoplarse a la misma siempre y cuando se apeguen a la Ley, es importante resaltar que la organización tanto pública como privada está en constante evolución situación por la cual deben



cada día hacer una especie de reingeniería para adaptarse a los cambio y no ser una especie de barco a la deriva o sencillamente naufragar en el océano del recuerdo.

De igual manera para dar respuesta al segundo objetivo que era el de identificar estrategias gerenciales que ayudarían a mejorar el clima organizacional en la ZEEB, se tiene en dos vertientes una de ella que permita formar al cuerpo directivo y una segunda al personal táctico y operacional para que de esta manera haya consonancia entre todo los eslabones de la organización.

Para dar respuesta a la determinación de la factibilidad financiera y técnica de la aplicación de un plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la ZEEB, se realizaron reuniones con el cuerpo directivo y manifestaron su voluntad de participar activamente, colaborar de manera proactiva y buscar los medios necesarios para la formación, conocimiento y aplicación de las estrategias que se diseñen a partir del diagnóstico realizado.

### **Recomendaciones.**

Con la convicción de que la gerencia es la responsable de dirigir todos los recursos (físicos, humanos, financieros y tecnológicos) para alcanzar los objetivos, se recomienda la capacitación en funciones gerenciales, desarrollar habilidades, tomar el liderazgo participativo y efectivo, basado en los principios universales y desarrollo del carácter y la competencia.

Mantener siempre un clima organizacional estable, dado que esto representa una inversión a largo plazo, los gerentes deben entender que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones solo obtendrá logros a corto plazo. Realizar a partir de la matriz FODA; las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas, un análisis de la organización para reconocer la situación actual y posteriormente tomar decisiones en función de la misión, visión y objetivos de la misma, que le conlleve a el diseño de una planificación estratégica, que le garantice la buena formulación, ejecución y evaluación de las acciones a seguir, para el logro de los objetivos planteados en un clima organizacional estable.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA.**

La vida de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar el personal, dejan de considerar factores como la motivación, la comunicación, la autoestima, la cooperación e integración, entre otros, los cuales se ponen de manifiesto en la labor efectuada por los empleados, y son factores claves de éxito para las empresas. Ante el diagnóstico realizado en esta investigación en el cual se evidencio un clima organizacional inestable, que puede estar ocasionando problemas en el desempeño laboral de los miembros de la Zona Educativa Barinas y que puede repercutir en la gestión administrativa de la misma, se recomiendan estrategias gerenciales para que sean analizadas y tomadas en cuenta en el desarrollo de una planificación estratégica que conlleve al logro de los objetivos de la organización, en un ambiente de trabajo armonioso y dinámico.

### **OBJETIVO DE LA PROPUESTA.**

#### **Objetivo General.**

Formular estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Zona Educativa del estado Barinas (ZEEB), I semestre del año 2020.

### **Objetivo Específico.**

Proporcionar líneas de acción para mejorar el clima organizacional de la Zona Educativa del estado Barinas (ZEEB).

**ESTRATEGIA N° 1:** Programación de reuniones de trabajo con los miembros de la organización.

#### **Objetivo:**

Mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, la cooperación, apoyo, compromiso y la lealtad con la ZEEB mediante la programación de reuniones de trabajo con periodicidad semanal, entre los gerentes y sus subordinados.

#### **Acciones:**

- Planificar reuniones para la retroalimentación entre los empleados y que de igual manera permita la cooperación e integración entre ellos.
- Planificar reuniones semanales o quincenales entre la línea de mando y trabajadores para retroalimentación donde se circule la información oportuna y exacta con relación a los procesos y procedimientos que se ejecutan para que permita la mejora óptima de las actividades.
- Mantener informado a los trabajadores vía comunicación escrita, por la intranet o cualquier otra vía permitiendo así el estar al día con los procesos.

#### **Recursos Necesarios:**

Humanos:

- Línea de mando.
- Personal táctico y operativo.

**Materiales:**

- Consumibles de oficina.
- Salón de reuniones.
- Videobeam.

**Tecnológicos:**

- Computadoras.
- Impresoras.
- Fotocopiadoras.
- Pagina web, canales de WhatsApp, entre otros.

**Indicador:**

- Mejoramiento de la comunicación formal e informal.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- Aumento de la disposición al trabajo.

**ESTRATEGIA N° 2:** Fortalecer la cultura de trabajo corporativo y de equipo.

**Objetivo:**

Fortalecer la cultura de trabajo colectivo y de equipo en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos en el desempeño individual y colectivo, teniendo en cuenta lo que repercute en el ambiente de la organización.

**Acciones:**

- Fortalecer la identificación con su unidad o departamento.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a línea de mando en liderazgo y trabajo equipo.

**Recursos Necesarios:**

Humanos:

- Línea de mando.
- Personal táctico y operativo.

Materiales:

- Consumibles de oficina.

Tecnológicos:

- Computadoras.
- Impresoras.
- Fotocopiadoras.
- Pagina web, canales de WhatsApp, entre otros.

**Indicador:**

- Trabajo en Equipo.
- Cooperación y lealtad con la organización.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- Imagen.
- Aumento de la confianza en el personal.
- Liderazgo.

**ESTRATEGIA N° 3:** Cursos de capacitación en las áreas de dirección liderazgo, toma de decisiones, y comunicación efectiva.

**Objetivo:**

Preparación adecuada para el mejoramiento del trabajo e inducción de conocimientos y habilidades en el personal.

**Acciones:**

- Estudiar las necesidades de los miembros de la organización, de acuerdo a su perfil profesional y el cargo que desempeñe.
- Establecer programas de inducción para todos los integrantes de la ZEEB.
- Establecer cursos periódicos de actualización de acuerdo con su perfil y funciones.

**Recursos Necesarios:**

Humanos:

- Línea de mando.
- Personal táctico y operativo.

Materiales:

- Consumibles de oficina.

Tecnológicos:

- Computadoras.
- Impresoras.
- Fotocopiadoras.

**Indicador:**

- Aumento de conocimientos en las áreas.
- Implantación de técnicas para el mejoramiento de la motivación, liderazgo, toma de decisiones y comunicación efectiva.
- Adaptación del personal a los cambios.
- Progreso de la visión.

**ESTRATEGIA N° 4:** Establecer incentivos a través del reconocimiento y logro de objetivos.

**Objetivo:**

Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

**Acciones:**

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de la organización.
- Mantener la comunicación abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles
- Asignar de metas individuales por departamento, que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición, con previo seguimiento continuo corrigiéndose anticipadamente las desviaciones detectadas.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

**Recursos Necesarios:**

Humanos:

- Línea de mando.
- Personal táctico y operativo.

Materiales:

- Consumibles de oficina.
- Salas de reuniones.
- Videobeam.



Tecnológicos:

- Computadoras.
- Impresoras.
- Fotocopiadoras.

**Indicador:**

- Motivación.
- Lealtad.
- Autoestima.
- Progreso en las relaciones interpersonales.
- Mejora en los canales en comunicación formal.
- Logro de objetivos y metas.

**ESTRATEGIA N° 5:** Fortalecer la motivación de los empleados a través de su participación en los procesos de toma de decisiones.

**Objetivo:**

Fortalecer la motivación del empleado, a través de la participación voluntaria en las toma de decisiones a los fines de mantener la transparencia administrativa y propiciar un liderazgo democrático de los directivos y gerentes.

**Acciones:**

- Aplicar técnica de lluvia de ideas en la toma de decisiones de la organización.
- Apoyar las iniciativas de los trabajadores respecto al mejoramiento del trabajo.

**Recursos Necesarios:**

## Humanos:

- Línea de mando.
- Personal táctico y operativo.

## Materiales:

- Consumibles de oficina.
- Salas de reuniones.
- Videobeam.

## Tecnológicos:

- Computadoras.
- Impresoras.
- Fotocopiadoras.

**Indicador:**

- Democratización de la toma de decisiones.
- Motivación.
- Transparencia en la gestión.
- Mejoramiento de los canales de comunicación.
- Liderazgo.

**ESTRATEGIA N° 6:** Promover un sistema de información y comunicación fluida, eficiente, eficaz, transparente, amplia y oportuna.

**Objetivo:**

Establecer un sistema de comunicación eficaz, eficiente, para fortalecer el compromiso, solidaridad, sentido de colaboración en pro de la eficiencia, que permita disminuir el conflicto, la improvisación y la incertidumbre.

**Acciones:**

- Logística de publicación (Cartelera, panfletos, publicaciones, circulares, talleres, entre otros).
- Establecer un centro de documentación.
- Monitoreo continuo que asegure la llegada de la información a tiempo, en cantidad, calidad y pertinencia.
- Campaña publicitaria agresiva, para fortalecer la imagen.
- Campaña de los gerentes departamentales, en comunicar e informar en cada área de trabajo de la organización, las funciones y responsabilidades.

**Recursos Necesarios:**

## Humanos:

- Línea de mando.
- Personal táctico y operativo.

## Materiales:

- Consumibles de oficina.
- Salas de reuniones.
- Videobeam.

## Tecnológicos:

- Computadoras.
- Impresoras.
- Fotocopiadoras.

**Indicador:**

- Mejoramiento de la comunicación formal e informal.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- Conocimiento de los sistemas de información.
- Aumento de la disposición al trabajo.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M., Pereyra, L., & Alcazar, R. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. (Artículo en línea) Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Ajello, A. M. (2013). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología para la organización. España: Popular.
- Álvarez, S. (2002). La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3149/Alvarez\\_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3149/Alvarez_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ander-Egg, Ezequiel. (2005). Conflicto y escuela. Convivencia y conflicto. Lumen. Buenos Aires.
- Ansoff, I. (1996). La Estrategia de la Empresa. 2da edición. Barcelona: Editorial Orbis.
- Arias, P. (1999). Liderazgo. México: Mc Graw Hill.
- Balestrini, M. (2002) Como se elabora el proyecto de investigación. Venezuela: BL Consultores asociados.
- Barquero, R. (1999). Estrategias gerenciales para evitar el delito fiscal en las pequeñas y medianas empresas del sector cliente. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Braverman, J. (1994). Toma de decisiones en administración. México: Grupo Noriega Editores: Editorial Sumisa, S.A.
- Bravo, M. (2013). Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores. México: Prentice Hall.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Bustamante, J. (2019), Clima organizacional y las estrategias gerenciales como elementos del cambio organizacional. Tesis de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto estado Lara

- Caballero, A. (2018), El Desempeño Laboral en función del Clima Organizacional del Personal Docentes y Administrativo de la Zona Educativa del estado Lara. Tesis de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto estado Lara.
- Cerda H. (2005). Introducción a la investigación. Colombia. Edición el Búho.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones. 9a. ed. México: McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, Diciembre 30 de 1999.
- Convenio 142. Sobre Desarrollo de los Recursos Humanos (1975). Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Artículo en línea) Disponible en: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C142](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C142)
- David, F. (1994). La gerencia estratégica. 1era edición. Novena Reimpresión. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- David, G. (1988). La gerencia estratégica. (7a). Reimpresión. Bogota, Colombia: Fondo editorial Legis S.A.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (10ª Ed). México: McGraw Hill.
- Decreto N° 5.103. Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.836 Extraordinaria. Caracas, 8 de enero del 2007.
- Decreto N° 6.732. Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.202. Caracas, 17 de junio de 2009.
- Dessler, G (2003). Institución y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Drucker, Peter (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma.
- Eslava, E. (2014). Management y Gerencia. (Artículo en Línea) Disponible en: [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)
- España, J. (2007). Productividad con calidad, una estrategia vital a largo plazo. (Artículo en Línea) Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/productividad\\_con\\_calidad\\_una\\_estrategia\\_vital](http://www.degerencia.com/articulo/productividad_con_calidad_una_estrategia_vital)

- Esteves, A. (2013). *Clima Laboral*. Buenos Aires: El Cid.
- Evoyer, Claude (2012) *La motivación en la empresa*. Revista de Gestión. España.
- Falcón, E. y otros (2005). *Clima organizacional en el aula*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com>
- Gómez, E. (2004). *El clima organizacional en liceo nacional "Mario Briceño Iragorry": elaboración de un plan de acción para su mejoramiento*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. (Artículo en línea) Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González, R. (2013). *El Clima Organizacional en las Empresas Colombianas*. Bogotá: Revista Acta Colombiana de Psicología. Vol. 5. Núm. 11.
- Hall, R. (2006). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Prentice Hall.
- Harrington, H. James (2010). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Heiftz, J. (1998). *El trabajo del liderazgo*. España: Deusto.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2015). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12 Ed.). México: McGraw-Hill de México.
- Hernández J. y Pulido M. (2011). *Gestión Empresarial*. México: McGrawHill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (2008). Artículo: *Investigación de la satisfacción laboral: Una guía manejable para los profesionales de la administración*.
- Kaplan, R. (1999). *Balanced Score Card*. Editorial 2001.
- Koontz, J. (1999). *Gerenciar en tiempo de crisis*. (Revista Funcionario). No. 150. Caracas.
- Kreitner, K. (1999). *Comportamiento de las organizaciones*. 3era edición. España: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 Extraordinaria*. Caracas, 7 de mayo de 2012.

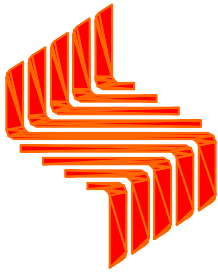
- Litwin, G. y Stinger, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Makón, M. (2012). "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional". Ponencia V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, República Dominicana.
- Martínez, J. (2017). "El Clima y el Compromiso Organizacional en la Empresa Schlumberger". Trabajo Especial de grado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- Méndez, S. (2000). *Gerencia Organizacional*. Maracaibo: Impresiones Ediluz.
- Musashi, M. (2005). Teoría de la estrategia. (Artículo en línea) Disponible en:  
<http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/postgrado2015/37/Laestrategiademarketingpolitico.pdf>
- Navas, J y Guerras, L. (2012). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas Ediciones. Madrid. España.
- Ortiz, A. (2004). Alta gerencia empresarial: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografías.com>
- Pelaes, O. (2012). *Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente*. Perú: Lima.
- Pollit, Christopher y Bouckaert, Geert (2013). *La reforma de la gestión pública: un análisis comparativo*. Universidad de Oxford.
- Rangel, A (2003b). *Metodología de la evaluación desde el enfoque constructivista*. Editorial Limusa. Colombia.
- Rangel, S. (2002a). Programa de actualización sobre estrategias gerenciales dirigido a los supervisores que laboran en alto niveles gerenciales para redimensionar el proceso de supervisión. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Reglamento Interno del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Gaceta Oficial N° 41.239. Caracas, 19 de septiembre de 2017.
- Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Gaceta Oficial N° 38.884. Caracas, 5 de marzo de 2008.
- Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.189. Caracas, 16 de julio de 2015.

- Robbins, M, (1998). Comportamiento Organizacional. 8va edición. México. Editorial: Mcgraw-Hill.
- Ruiz, A. (2005). Gerencia Empresarial. Caracas: Editorial Norma.
- Sabino, C (2000) Como realizar una Tesis y elabora todo tipo de escrito. Caracas Editorial Panapo.
- Sánchez, C. y García, L. (2013). Clima Organizacional y Valores: Indicadores de Necesidades y Limitaciones para el Cambio. México: Revista Educación (Julio –Diciembre). Vol. 37. Núm. 2.
- Santrock, J. (2012). Psicología organizacional. México: Mc Graw-Hill.
- Scott, C. y Jaffe, D. (2005). Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. Colombia: Editorial Iberoamericana S.A.
- Serna H, (2006) Gerencia estratégica: Planeación y gestión teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico, 3R editores Colombia.
- Suares, Marinés. (2006). Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas. Paidós. Buenos Aires.
- Toro, F. (2009). El clima organizacional. Perfil de los organismos colombianos. Colombia: editorial Cincel Ltda.
- Trelles, H. (2014). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. (Artículo en línea) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>
- Umeda, Masao (2012). Proceso de Promoción de la Normalización Interna. Brasil. Fundación Christiano Ottoni.
- Urbaneja, G. (1998). Disposición al cambio y estrategias gerenciales. Memorias Evemos VII.
- Woolfolk, A. (1999). Motivación: temas y explicaciones. México: Prentice Hall.
- Zarate, R. (2013). Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas. (4a. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.



## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADOS EN LA**  
**INVESTIGACIÓN**



REPUBLICA BOLIVARIA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA

Estimado Sr (a):

Usted, ha sido seleccionado para responder el siguiente cuestionario, cuya finalidad es recabar información relacionada con las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional dentro de la Zona Educativa del Estado Barinas, en el I semestre del año 2020. Los datos suministrados tienen carácter confidencial, por lo que no se requiere su identificación. Se agradece completa sinceridad al responder cada uno de los planteamientos.

Gracias por su valiosa colaboración.

### INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea cada enunciado antes de responder.
- Coloque, en la columna correspondiente una **(X)** el número de la escala de su elección, que más se ajusta a su criterio.
- Se presentan cinco respuestas posibles:

Siempre  
Casi Siempre  
Algunas Veces  
Casi Nunca  
Nunca

- Para mantener la confidencialidad se agradece usar lápiz de grafito.
- Por favor responda todos los ítems.

ITEMS	PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	Conoce la planificación por la cual se rigen los procesos que ejecutan en la Zona Educativa del estado Barinas (ZEEB)					
2	Está en conocimiento de la estructura organizativa de la ZEEB y del Departamento o Unidad a la cual pertenece					
3	Tiene claridad de la Directrices que emanan la alta gerencia con respecto a los procesos que ejecuta en su Departamento o Unidad					
4	Cuándo ingreso a la ZEEB tuvo una inducción sobre el control que se le debían aplicar a cada uno de los procesos que ejecuta					
5	Considera que la visión de comportamiento de la Organización está acorde con la naturaleza de la ZEEB					
6	Liderazgo de la los Gerentes tienen en la ZEEB es bajo el modelo Autocrático, que se caracteriza por el control individual del líder sobre la toma de decisiones.					
7	Liderazgo de la los Gerentes tienen en la ZEEB es bajo el modelo Democrático donde la toma de decisiones son tomadas de manera inclusiva y protagónica.					
8	Liderazgo de la los Gerentes tienen en la ZEEB es bajo el modelo Anárquico, donde la decisiones traen confusión y no están del todo claras y precisas.					
9	Los Gerentes proporcionan la confianza hacia el Personal que labora en la Institución					
10	Ve satisfechas sus necesidades con las acciones emprendidas por la Institución hacia sus Trabajadores					
11	Está al tanto de la dirección en la que circula la información dentro de la Institución, siendo esta llevada por lo canales regulares y de manera inequívoca.					
12	Sabe Usted si existen obstáculos en la comunicación en el seno de la Institución y entre su estructura interna					
13	Existen limitantes en el proceso comunicativo dentro de la Institución que de manera reiterativa obstaculizan la fluidez de la misma.					
14	La comunicación a nivel organizacional está acompañada de vacíos que la hacen débil y poca robusta generando incertidumbre y malestar					
15	El tipo de jerarquía de la Institución está acorde con los retos en el presente entendiendo esto proceso normal de evolución.					
16	Estaría dispuesto a ser partícipe de la forma organizativa para brindar su aporte en pro de la organización.					
17	Tiene Usted independencia a la hora de realizar sus actividades y funciones de acuerdo a su rol y función.					
18	Los incentivos, monetarios o no, están acordes con su rol dentro de la Institución y con la funciones que cumple.					

19	La Institución tiene estipulado o concede algún tipo de premio por la buena ejecución de sus labores y méritos.					
20	Al momento de aplicar correctivos tanto en los procesos como en sus ejecutores se aplican con justicia e imparcialidad.					
21	La institución le plantea retos en sus funciones para lograr los objetivos Institucionales.					
22	En la ejecución de los procesos existen riesgos y que la Institución toma la previsión para asumirlo y minimizarlos					
23	Las relaciones de tipo informal son promovidas y respetadas por la Institución generando un grado de satisfacción en sus Trabajadores.					
24	Tiene la Institución mecanismos de promoción de relaciones formales dentro de su estructura					
25	La Institución promueve acciones concretas el apoyo y la integración entre todos los elementos que componen la estructura (Departamentos, Unidades y Personas)					
26	Existe definición clara de las metas que como Institución deben lograr y las líneas a seguir para lograr dichas metas					
27	Hay coherencia entre las acciones que emprenden y las metas trazadas permitiendo lograr las mismas de manera eficaz y eficiente.					
28	Existen canales de comunicación verdadera que sirvan para obtener información de los Usuarios atendidos tanto internos como externos					
29	La Institución canaliza mediante acciones concretas soluciones a conflictos entre las personas que hacen vida en la Institución					
30	Existen en la Institución mecanismos para la resolución de conflictos entre los Departamentos, Unidades o grupos de Personas					
31	Considera Usted que la vinculación del Personal con la Institución es sólida.					
32	Se considera a la lealtad como un valor institucional de gran importancia.					
33	Ve Usted retribuido sus esfuerzos en pro de la Institución.					

**ANEXO B**

**CARTA Y MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS DE LOS  
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADOS EN LA  
INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

Ciudadano(a):  
Profesora: **MSc. José Ricardo León.**  
Presente.

**Distinguido Profesor:**

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS (ZEEB), I SEMESTRE DEL AÑO 2020"**, como requisito exigido, para optar al título Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de este trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de Usted.

**Lcdo. Lenmarx Evardo Faredes Guerrero**  
C.I N° V - 14.002.328  
Estudiante de la Maestría en Gerencia Pública



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**Instrucciones para la validación**

1. El instrumento tiene como Objetivo General: *"Proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB), I semestre del año 2020"*.
2. El criterio **Pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
3. El criterio de **Coherencia** se refiere a la formulación adecuada de cada ítem en cuanto al orden y la estructura.
4. El criterio de **Claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidencian facilidad de interpretación y precisión de los términos utilizados.
5. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una "X" la casilla correspondiente, así mismo se considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
6. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
7. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
8. Se anexa cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables.





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: León, José Ricardo

Cedula de Identidad: 9388032

Profesión: MSc. Docencia Universitaria (UFT), Esp. Metodología de la Investigación (URBE)

Fecha de Validación: 22 de Septiembre 2020

Nº	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	No	SI	No	SI	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		
23	X		X		X		X		
24	X		X		X		X		
25	X		X		X		X		
26	X		X		X		X		
27	X		X		X		X		
28	X		X		X		X		
29	X		X		X		X		
30	X		X		X		X		
31	X		X		X		X		
32	X		X		X		X		
33	X		X		X		X		

Observaciones: Ninguna

Firma

Ricardo León  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

## CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, JOSE RICARDO LEÓN titular de la cedula N° V.- 9.388.032, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS (ZEEB), I SEMESTRE DEL AÑO 2020", presentado por el Lcdo. Lenmarx Evardo Paredes Guerrero C.I N° V - 14.002.326, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **APRUEBO** en calidad de validador.

En Barinas a los 22 días del mes de Septiembre del 2020.



Ricardo León  
Docencia Universitaria  
UNEELLES OPDS

Firma:

Experto: Metodología de la Investigación  
Cédula N° V- 9.388.032



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**Ciudadano(a):**  
**Profesora: MSc. Tahiz Guerrero.**  
**Presente.**

**Distinguido Profesor:**

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS (ZEEB), I SEMESTRE DEL AÑO 2020"**, como requisito exigido, para optar al título Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de este trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de Usted.

**Lcdo. Lenmarx Evardo Paredes Guerrero**  
**C.I N° V - 14.002.326**  
**Estudiante de la Maestría en Gerencia Pública**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**Instrucciones para la validación**

1. El instrumento tiene como Objetivo General: *"Proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB), I semestre del año 2020"*.
2. El criterio **Pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
3. El criterio de **Coherencia** se refiere a la formulación adecuada de cada ítem en cuanto al orden y la estructura.
4. El criterio de **Claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidencian facilidad de interpretación y precisión de los términos utilizados.
5. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una "X" la casilla correspondiente, así mismo se considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
6. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
7. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
8. Se anexa cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: Tahz E. Guerrero G.  
Cedula de Identidad: 12.207.754  
Profesión: MSc. en Administración  
Fecha de Validación: 29/09/2020

Nº	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	No	SI	No	SI	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		
23	X		X		X		X		
24	X		X		X		X		
25	X		X		X		X		
26	X		X		X		X		
27	X		X		X		X		
28	X		X		X		X		
29	X		X		X		X		
30	X		X		X		X		

Observaciones:

  
Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

## CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, TAHIZ E. GUERRERO G., titular de la cedula N° V.- 12.207.754, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS (ZEEB), I SEMESTRE DEL AÑO 2020", presentado por el Licdo. Lenmarx Evardo Paredes Guerrero C.I N° V - 14.002.326, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **APRUEBO** en calidad de validador.

En Barinas a los 29 días del mes de septiembre del 2020.

Firma:  
Experto: MSc. Tahiz E. Guerrero G.  
Cédula N° V.- 12.207.754



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

Ciudadana:

Profesora: Dra. Miriam Karina Caro

Presente.

Distinguido Profesora:

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS, I SEMESTRE DEL AÑO 2020"**, como requisito exigido, para optar al título Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de este trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de Usted.

Lcdo. Lenmarx Evarado Paredes Guerrero  
C.I N° V - 14.002.326  
Estudiante de la Maestría en Gerencia Pública



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**Instrucciones para la validación**

1. El instrumento tiene como Objetivo General: *"Proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB), I semestre del año 2020"*.
2. El criterio **Pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
3. El criterio de **Coherencia** se refiere a la formulación adecuada de cada ítem en cuanto al orden y la estructura.
4. El criterio de **Claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidencian facilidad de interpretación y precisión de los términos utilizados.
5. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una "X" la casilla correspondiente, así mismo se considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
6. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
7. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
8. Se anexa cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables.





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: Miriam Karina Caro Quintero.

Cedula de Identidad: V-13.500.615

Profesión: Licenciada en Contaduría Pública, Magister en Gerencia Empresarial y Doctora en Gerencia Avanzada.

Fecha de Validación: 30-09-2020

Nº	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	No	SI	No	SI	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		
23	X		X		X		X		
24	X		X		X		X		
25	X		X		X		X		
26	X		X		X		X		
27	X		X		X		X		
28	X		X		X		X		
29	X		X		X		X		
30	X		X		X		X		
31	X		X		X		X		
32	X		X		X		X		
33	X		X		X		X		

Observaciones: Ninguna.

Firma

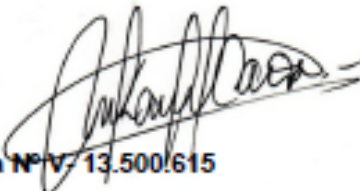


UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

## CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, MIRIAM KARINA CARO QUINTERO titular de la cedula N° V.-13.500.615, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO BARINAS, I SEMESTRE DEL AÑO 2020", presentado por el Lcdo. Lenmarx Evardo Paredes Guerrero C.I N° V - 14.002.326, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **APRUEBO** en calidad de validador.

En Barinas a los 30 días del mes de Septiembre del 2020.

Firma:   
Cédula N° V-13.500.615

## **ANEXO C**

### **CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN CON MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007**

### III CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ITEMS SUJETO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	Totales		
1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
2	1	2	1	1	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	
3	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	15	
5	1	1	2	1	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
6	1	3	1	1	3	1	1	4	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
7	1	4	2	5	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
8	4	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
9	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	13	
10	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>VARIANZA</b>	0,93	0,99	0,32	1,60	1,51	0,28	0,23	1,12	0,90	0,10	0,46	0,18	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,49	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	1,73	0,72	0,46	

$\alpha = 0,90$

k = 33  
 $\sum Vi = 19,77$   
 $Vt = 151$

solu 1 = 1,03  
solu2 = 0,87  
Adsoluto s2 = 0,87