

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN
EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL
INDER APURE**

Autora: Ing. Luisana Castillo
Tutor: Dr. Juan Carlos Suarez

San Fernando de Apure, Enero de 2021.



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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL
TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE.**

Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en
Gerencia Pública

Autora: Ing. Luisana Castillo
Tutor: Dr. Juan Carlo Suarez

San Fernando de Apure, Enero de 2021.



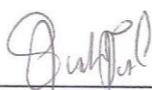
Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ – Apure

Vicerrectorado de Planificación
y Desarrollo Regional

PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, **27 de Enero del año 2021**, siendo las **11:00 am**, en la Biblioteca de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE"**. Bajo la responsabilidad de la participante: **LUISANA CASTILLO**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-18.726.811**, perteneciente a la **III Cohorte**, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a) **DR. JUAN CARLOS SUAREZ**, para la obtención del título de: **MAGÍSTER SCIENTIARIUM EN GERENCIA PUBLICA**, el Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **RESOLUCION DE COMISION ASESORA DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS, Acta N° 209, Ordinaria, de fecha 14/12/2020, Punto N° 11**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el Trabajo de grado presentado y **otorgar mención: Honorífica y publicación, por la relevancia del estudio y su significativo aporte a la gerencia pública**, de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los 27 días del mes de Enero del año Dos Mil Veintiuno (2021).


DR. JUAN CARLOS SUAREZ
C.I. N° V- 18.145.814
Tutor


DRA. ROSALIA PEREZ
C.I. N° V-9.871.870
Jurado principal


DR. JEAN CARLOS BETANCOURT
C.I. N° V-15.513.268
Jurado principal



Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ – Apure

Vicerrectorado de Planificación
y Desarrollo Regional

PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

ACTA DE ADMISIÓN

En el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, siendo las 03:00 pm, del día Lunes, 25 de Enero del año 2021, después de haberse realizado la revisión respectiva al Trabajo de Grado y en concordancia con lo aprobado en Resolución de Comisión Asesora de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, según **RESOLUCION DE COMISION ASESORA DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS, Acta N° 209, Ordinaria, de fecha 14/12/2020, Punto N° 11**, donde se designó el Jurado para la Evaluación del Trabajo de Grado titulado **"ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE"**. Bajo la responsabilidad de la participante: **LUISANA CASTILLO**, titular de la Cédula de Identidad **N° V-18.726.811**, perteneciente a la III Cohorte de la **MAESTRIA EN GERENCIA PUBLICA**, los(as) profesor(as): **DRA. ROSALIA PEREZ (UNELLEZ), DR. JEAN CARLOS BETANCOURT (UPEL)** Jurados principales y el (la) tutor (a) **DR. JUAN CARLOS SUAREZ (UNELLEZ)**, decidieron por unanimidad y de acuerdo con las Normas existentes al respecto, **ADMITIR** el Trabajo presentado y fijar su defensa pública para el día Miércoles, 27 del mes de Enero del año 2021. Dando fe y en constancia de lo indicado, firman:

DR. JUAN CARLOS SUAREZ
C.I. N° V- 18.145.814
Tutor



DRA. ROSALIA PEREZ
C.I. N° V-9.871.870
Jurado principal

DR. JEAN CARLOS BETANCOURT
C.I. N° V-15.513.268
Jurado principal



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Regional
UNELLEZ-APURE

PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

CAPEA-VPDR/R/1680/2020

ACTA 209 ORDINARIA

Fecha: 14-12-2020

PUNTO 11

La Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y desarrollo Regional UNELLEZ-APURE, reunidos en sesión Ordinaria, con sede en la ciudad de San Fernando de Apure, en uso de las atribuciones legales que le confiere el Artículo 44 del Reglamento de estudios Avanzados UNELLEZ, vista la solicitud presentada por el Secretario, previa verificación del quórum reglamentario y el orden del día, se da inicio a la actual **Sesión Ordinaria**.

CONSIDERANDO

Comunicación presentada por la **Prof. Rosalía Pérez**, Jefe del Subprograma de Estudios Avanzados Ciencias económicas y Sociales de la UNELLEZ-Apure, donde presenta para su consideración y decisión, la solicitud de la participante: **LUISANA CASTILLO C.I. 18.726.811**, Perteneciente a la **III cohorte**, de la Maestría en Gerencia Publica, del quien solicita designación de **JURADO EVALUADOR**, para el trabajo de grado titulada: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE”**.

CONSIDERANDO

Que el proyecto de trabajo de grado fue aprobado según Resolución de Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzados **CAPEA-VPDR/R/1640/2020**, Acta N° 207, Ordinaria, Punto 22 de fecha 21 de octubre de 2020.

La Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzado Resuelve:

Aprobar la Designación de Jurado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE”**, presentado de la participante: **LUISANA CASTILLO C.I. 18.726.811**, perteneciente a la **III cohorte**, de la Maestría en Gerencia Publica, tal como se especifica a continuación:

TUTOR: Dr. JUAN CARLOS SUAREZ C.I. 18.145.814 (UNELLEZ)

Jurado Principal	Jurado Suplente
DRA. ROSALIA PEREZ C.I.V-9.871.870 (UNELLEZ)	MSC. KARINA HERNÁNDEZ C.I.V-14.520.185 (UNELLEZ)
DR. JEAN CARLOS BETANCOURT C.I.V-15.513.268 (UPEL)	DRA. CARMEN HERNÁNDEZ C.I.V- 11.237.329 (UPEL)

PROF. ANMARIS GRASMA CASTILLO
Vice-Rectora de Área

PROF. JUAN CARLOS SUAREZ
Jefe del Programa de Estudios Avanzados
UNELLEZ-Apure

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACION DEL TUTOR	v
INDICE DE CUADROS.....	viii
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
INDICE DE FIGURA.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRAC.....	xii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificacion de la investigación.....	14
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO	
REFERENCIAL.....	16
definido.	
Antecedentes de la investigación.....	16
Bases Teóricas	20
Teorías que sustentan la Investigación.....	30
Bases Legales.....	35
Sistema de las variables.....	37
CAPITULO III.....	38
MARCO METODOLOGICO.....	38
Nivel de la investigación.....	38
Diseño de la investigación.....	39
Modalidad de la investigación.....	39
Población y Muestra.....	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41
Técnica de analisis.....	43

Procedimientos metodológicos.....	43
CAPITULO IV.....	45
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	45
CAPÍTULO V.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	61
CAPITULO VI.....	62
LA PROPUESTA.....	62
Título de la Propuesta.....	62
Presentación.....	62
Justificación de la propuesta.....	63
Objetivos de la propuesta.....	64
Objetivo general.....	64
Objetivos específicos.....	64
Factibilidad de la propuesta.....	65
Estructura de la propuesta.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	
1. Sistema de variables.....	37
2. Respuestas emitidas para la variable: Desarrollo Organizacional.....	46
3. Respuestas emitidas para la variable: Estrategias gerenciales.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

1. Item n° 1 Comunicación.....	47
2. Item n° 2 Integración Institucional.....	48
3. Item n° 3 Estructura Organizativa.....	49
4. Item n° 4 Agente de Cambios.....	50
5. Item n° 5 Solucion de Problemas.....	51
6. Item n° 6 Aprendizaje Experimental.....	52
7. Item n° 7 Proceso situacional.....	53
8. Item n° 8 Trabajo en equipo.....	54
9. Item n° 9 Realimentación.....	55
10. Item n° 10 Logro de metas.....	56
11. Item n° 11 Formación.....	57
12. Item n° 12 Evaluacion de competencias.....	58
13. Item n° 13 Fomento de valores.....	59
14. Item n° 14 Desarrollo de hablidades y destrezas.....	60
15. Item n° 15 Fijación de metas.....	61
16. Item n° 16 Compromiso Institucional.....	62

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA

1. Estrategias gerenciales.....	66
---------------------------------	----



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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL
TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE.**

Autora: Ing. Luisana Castillo

Tutor: Dr. Juan Carlo Suarez

Fecha: Diciembre, 2020.

RESUMEN

El presente estudio se desarrollo con el objetivo general de proponer estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure. Metodológicamente el estudio se llevo a cabo con un enfoque epistemológico de tipo positivista, es decir, corresponde a una investigación cuantitativa, con modalidad de proyecto factible y diseño de campo. La población objeto de estudio la constituyeron dieciocho trabajadores del Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure. Entre las técnicas de análisis de la información se implemento la estadística descriptiva, los cuadros porcentuales y gráficos de barra. Entre las conclusiones se destaca que la realidad del escenario de estudio representada por el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, deja ver que existen debilidades en el manejo de la comunicación en el ámbito organizacional, además que desde la cotidianidad se puede apreciar que existe poca integración institucional, de igual manera los trabajadores consideran que la estructura organizativa de la institución no responde a la realidad actual Se recomienda aplicar la propuesta desarrollada como producto final del presente estudio.

Descriptores: estrategias gerenciales, trabajo en equipo, desarrollo organizacional.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ – APURE

**MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON TEAMWORK FOR
THE PROMOTION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN
INDER APURE.**

Author: Ing. Luisana Castillo

Tutor: Dr. Juan Carlo Suarez

Date: December, 2020.

ABSTRACT

This study was developed with the general objective of proposing managerial strategies based on teamwork to promote organizational development at the Rural Development Institute (INDER) Apure. Methodologically, the study was carried out with a positivist epistemological approach, that is, it corresponds to a quantitative investigation, with a feasible project and field design. The population under study was made up of eighteen workers from the Apure Rural Development Institute (INDER). Among the information analysis techniques, descriptive statistics, percentage tables and bar graphs were implemented. Among the conclusions, it is highlighted that the reality of the study scenario represented by the INDER-Apure Rural Development Institute shows that there are weaknesses in the management of communication in the organizational sphere, in addition to that from everyday life it can be seen that there is little institutional integration, in the same way the workers consider that the organizational structure of the institution does not respond to the current reality. It is recommended to apply the proposal developed as the final product of this study.

Descriptors: management strategies, teamwork, organizational development.

INTRODUCCIÓN

Atendiendo a la realidad se puede decir que el gerente de la época actual debe estar abierto a los cambios y transformaciones que se suscitan en la cotidianidad, de allí que su rol no resulta nada fácil al atender organizaciones que resultan complejas, donde cada uno de sus integrantes tiene una particularidad, poseen cualidades, habilidades y destrezas que favorecen el logro de los objetivos y metas organizacionales, así como también presentan necesidades y/ o intereses que los condicionan, limitan y motiva, lo cual supone que gerencia en este escenario requiere del manejo de una serie de estrategias y herramientas que permitan cristalizar ese deseado éxitos de las organizaciones.

En este orden de ideas, se hace relevante destacar que las organizaciones públicas entren dentro de esa gama de instituciones que deben afrontar las diferentes circunstancias adversas que se presentan, con la particularidad que en ellas el destino final del bien o servicio va a recaer en beneficios para la estructura social, tal como ocurre con instituciones que van destinadas a atender áreas y grupos clave para el desarrollo del país, tal como lo es el caso del Instituto de Desarrollo Rural INDER Apure, donde las características rurales del Estado le brindan especial relevancia al funcionamiento de esta institución.

No obstante, se ha observado que la realidad actual en materia de funcionamiento de esta institución se ha visto afectada por una serie de acciones que no favorecen el deseado desarrollo organizacional, con poca integración de sus miembros, sin un trabajo en equipo que permita establecer metas claras a lograr, por lo cual surgió la inquietud de realizar el presente estudio que parte de la idea de que se hace relevante proponer estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure, lo cual emerge como un aporte científico al área de la gerencia pública.

En tal sentido, el desarrollo del presente estudio se estructuró en capítulos, los cuales se especifican a continuación:

El Capítulo I: denominado **EL PROBLEMA**, que comprende entre otros aspectos: el planteamiento del problema, se detallan los objetivos de la Investigación y justificación desde el tema.

El Capítulo II: desarrollado con el nombre de **MARCO TEÓRICO**, en el cual se presenta el abordaje de los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las teorías que fundamentan la investigación, la fundamentación legal y las variables estudiadas.

EL Capítulo III: esta parte del estudio comprende el **MARCO METODOLÓGICO**, entre los aspectos que se destacan en esta parte del estudio: nivel de la investigación, diseño y modalidad, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas de análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

El Capítulo IV: lleva inmerso la **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**, provenientes del instrumento que fue aplicado a la población objeto de estudio.

El Capítulo: en el cual se presentan las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, las cuales responde a la aplicación de los instrumentos a los estratos poblacionales objeto de estudio.

El Capítulo VI: en el cual se presenta **LA PROPUESTA**, derivada del estudio y que comprende: título, presentación, la justificación, la factibilidad, los objetivos y la estructura de la propuesta.

Finalmente se presentan las **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** y los **ANEXOS**.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El Siglos XXI se ha caracterizado por traer consigo una serie de cambios y adecuaciones a las realidades sociales, marcadas por la presencia, avance y progreso de la ciencia y las tecnologías, lo cual ha favorecido el desarrollo de una serie de actividades y simplificado la mano de obra en numerosos trabajos y labores, de allí que las organizaciones también han tenido que irse adaptando y contextualizando a las realidades que el contexto epocal ha demarcado, lo que supone el desarrollo de actividades para garantizar el éxito institucional, el logro de los objetivos y metas trazadas en el contexto de las organizaciones, que deja ver su esencia y filosofía por la cual han sido concebidas.

Es por ello, que las organizaciones de cara a los retos actuales del momento histórico que se vive, deben estar consolidadas y concebidas para afrontar esas circunstancias adversas que emergen como resultado de esa dinámica de cambios y transformaciones, lo cual hace que la capacidad de dirigir o gerenciar las mismas se haga cada vez más complejo, pues no resulta fácil mantener y desarrollar una organización donde hay diversidad de persona que la integran, con roles distintos, valores, actitudes y comportamientos que irán incidiendo en el desarrollo organizacional y por ende en el logro de los objetivo y metas trazadas.

En tal sentido, uno de los aspectos que la gerencia contemporánea debe buscar propiciar ante esos retos que avizora la realidad actual es la de consolidación dentro de las instituciones es la cohesión organizacional, es decir, esa capacidad de integrarse, compenetrarse y consolidar de esta manera equipos de trabajo, no grupo que favorezcan el desarrollo de las actividades

de la organización, generando un clima laboral satisfactorio y logrando la filosofía institucional, en virtud de unificar criterios, caracteres y modos de visión de los diferentes integrantes de la misma, pues no se está solo dentro de las organizaciones, al respecto de ello,. Se consideran las ideas de Betancourt F. (2016) que resalta:

Después de la creación del mundo y a la vez del hombre siempre el ser humano tuvo la necesidad de trabajar en grupos sociales, ejemplos las tribus trabajaban mancomunadamente para el bien común de sus miembros, se dedicaban a la casa, a la pesca, agricultura, entre otras. Por lo antes mencionado el hombre siempre ha tenido la necesidad de unificarse, integrarse, juntarse para alcanzar objetivos que sean planteados (p. 4).

Partiendo de las ideas expuesta se concluye que el hombre desde las épocas primitivas ha tenido la necesidad de coexistir, compartir e interactuar con sus semejantes, lo cual emerge como una repuesta de socialización que se perfila al logro de los objetivos trazados, es decir, esa integración se hace para unificar y perfilarse a un fin común, de allí que a lo largo de la historia y las civilizaciones los grandes objetivos se han logrado en equipos de trabajo. Resulta evidente que en la unión y la búsqueda de cooperación se cristalizan esfuerzos que generan resultados de éxito, lo cual en el mundo de las organizaciones ha tenido aceptación y ha favorecido el establecimiento de equipos de alto desempeño, siendo de provecho para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

En atención a estas ideas, y considerando los aportes que se presentan del trabajo en equipo en las organizaciones se destacan los planteamientos realizados por Fuentes B. y Marroquín D. (2018), que señalan lo siguiente: "...el hombre es un ser social que necesita mantenerse en contacto con sus demás compañeros que trabajan en la empresa, así los equipos de trabajo suplantán cada día más al trabajador individual que solo toma decisiones y ordena..." (p. 18), considerando estas ideas se comprende que la integración de los equipos de trabajo en el seno de las organizaciones favorece el

desarrollo del trabajo, lo cual va a repercutir en la calidad de servicio que se presta hacia el logro de estándares de eficiencia y efectividad, lo cual es de provecho para toda organización, por cuanto se unifican criterios, se discuten ideas y se asignan responsabilidades individuales y colectivas que serán de beneficio para la organización.

Asimismo, en atención a estos planteamientos del desarrollo del trabajo en equipo dentro de las organizaciones, se hace relevante destacar las ideas de Fuentes B. y Marroquín D. (2018), que refieren:

El TE ha sido una parte crucial para el ser humano, ya que de esta manera facilita el trabajo para realizarlo en un menor periodo de tiempo, ayudándose de las habilidades de cada integrante y apoyándose mutuamente para lograr su objetivo, si bien no siempre ha sido implementado de la mejor manera, el trabajar en equipo trae mejores resultados (p. 16).

Las ideas suscritas por estos autores dejan ver una serie de bondades o beneficios, que a nivel organizacional y gerencial se desprenden del desarrollo de estrategias que favorezcan el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, lo cual se ve marcado por el logro de esfuerzos colectivos que van a permitir la utilización de menor tiempo para el desarrollo de ciertas actividades, se favorecen valores de cooperación, integración y convivencia, ante el desarrollo de ciertas funciones o roles que resulten complejos, se aprende en equipo, se desarrollan habilidades, se da un aprendizaje cooperativo y se retroalimentan las actividades desarrolladas, una serie de aspectos significativos y positivos de esta estrategia de desarrollo dentro de las organizaciones.

En este mismo orden de ideas, hay que señalar que las organizaciones se ven ampliamente favorecidas con el desarrollo de equipos de trabajo, en los cuales se asuman retos, se unifiquen criterios y se establezcan acciones en conjunto a desarrollar al respecto de ello, Ferro J. (2019), refleja desde su concepción que el trabajo en equipo: “Se relaciona con las mejoras

individuales y organizacionales, y aporta en gran medida al mejoramiento de la prestación de algún servicio, donde la tarea que realiza el trabajador además de hacerla también debe poseer altos estándares de calidad” (p. 13), como se puede apreciar en toda organización desde ese trabajo individual y en equipo el norte es el desarrollo de un trabajo de calidad y esto se ve favorecido con la consolidación de equipos de trabajo que se cohesionan para lograr esos fines.

De igual manera, en el desarrollo del trabajo de las organizaciones Ferro J. (2019) destaca lo siguiente: “El trabajo en equipo también representa ventajas para la persona que hace parte de este, ya que la tensión laboral disminuye, se dan aprendizajes sociales y laborales, se comparten premios y reconocimientos, la responsabilidad...la sensación de un buen trabajo. (p. 16), considerando los planteamientos del texto referido se comprende que de la puesta en marcha del trabajo en equipo se logran aspectos muy relevantes tales como la disminución de la tensión laboral que tanto afecta y causa inconvenientes en las organizaciones, así como se favorece el logro de aprendizajes y la coordinación de un buen trabajo, que es el norte que se perfila toda organización y que sus integrantes deben cooperar para lograr ese cometido.

Asimismo, en atención al logro de ese desarrollo de las organizaciones con el trabajo en equipo y sus beneficios se presentan las ideas de Pinto M. (2012) que resalta:

El desarrollo organizacional es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones, una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, las actitudes y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas (p. 14).

Es evidente que el desarrollo de las organizaciones se ve incidido por una serie de elementos que desde la gerencia deben considerarse en aras de sumar esfuerzos individuales y colectivos que faciliten el trabajo trazado, es allí, donde las organizaciones deben fortalecerse en su crecimiento, en la articulación de sus miembros, en la consolidación de equipos de trabajo que resultan exitosos, que se encamine hacia el deseado desarrollo y clima organizacional que favorezca el logro de objetivos comunes y donde exista el apoyo entre los integrantes de la misma para resolver las circunstancias adversas que se presentan, para tomar decisiones acertadas y construir armonía en pro de resultados satisfactorios para la organización.

En atención a estas ideas expresadas, Marvel y Otros (2011), citados por Silva R. (2017), destacan las siguientes ideas: “Las organizaciones tienen hoy día el desafío de potenciar a los grupos de trabajo aprovechándolos de una manera más creativa y eficiente como elementos fundamentales de la productividad de la organización” (p. 9), esta investigadora deja ver entre sus ideas que las organizaciones están llamadas a desarrollar equipos de trabajo que se perfilen a la consolidación del trabajo institucional, desde su experiencia en una institución pública deja ver la necesidad de potenciar la productividad y el logro de resultados satisfactorios en el servicio prestado al colectivo, lo cual en la época actual va cobrando mayor relevancia, por las bondades o beneficios que a la luz de estos planteamientos se comprenden del desarrollo de estrategias gerenciales que potenciaren la cristalización del trabajo en equipo.

No obstante, las realidades organizacionales dejan ver otro panorama, al respecto Fuentes B. y Marroquín D. (2018), resaltan lo siguiente, pues existen organizaciones donde:

...a sus trabajadores les gusta trabajar individualmente y una minoría menciona lo contrario, en este caso es indispensable que la empresa aplique alguna estrategia de implementación del trabajo en equipo ya que estos resultados traen consigo una baja productividad en la empresa y desgaste innecesario en los

trabajadores, así como aplicar técnicas de inclusión para que los trabajadores cambien su perspectiva de lo que es trabajar en equipo (p. 190).

Las realidades de las organizaciones dejan ver las complejidades en el desarrollo de sus labores, lo cual hace ver la necesidad tal como lo destaca el texto citado de buscar la implementación de estrategias gerenciales y organizacionales que se perfilen a la consolidación de equipos de trabajo que sumen esfuerzos en colectivo, que sean capaces de identificar sus debilidades y fortalezas para corregir, impulsar y salir adelante, lo cual no resulta una tarea fácil y que debe darse buscando un cambio en la manera de ver la organización y su trabajo de forma que los integrantes se sientan identificados, comprometidos y por ende se sumen a ese trabajo en equipo que se aspira lograr.

De esta manera, las circunstancias que se presentan en las organizaciones son diversas y llenas de esas particularidades que son propias del área, al respecto se traen a colación las ideas señaladas por Rivera M. (2016), que destaca:

La monotonía en las actividades dentro del área de trabajo conlleva a una insatisfacción laboral, ya que la falta de dinamismo dentro de sus actividades diarias provoca aburrimiento, apatía hacia sus compañeros y estrés frente al trabajo, sin embargo reorientar sus acciones en otros ámbitos creará autonomía en la ejecución de sus funciones personales, disminuyendo la rutina y siendo proactivos en sus obligaciones laborales (p. 7).

Evidentemente que las ideas expuestas permiten vislumbrar que la realidad de las organizaciones ha estado marcada por una serie de situaciones como la monotonía en el desarrollo del trabajo que afecta el desarrollo organizacional, generando sensaciones que son atípicas de lo que debe tener una institución, donde se presenta incomodidad, estrés laboral, insatisfacción laboral entre otros aspectos negativos y antivalores que no deben estar en el seno de las organizaciones, lo cual incide en las actividades diarias, en el logro de las metas y objetivos institucionales, una

serie de circunstancias que van a afectar desde lo personal, hasta la consolidación de esos equipos de trabajo que logren el fin organizacional.

Esta realidad develada, se presenta en el continente americano, teniendo sus acentuadas consecuencias tal como lo dejan ver las ideas expuestas por Landaeta M. (2017) que resalta:

...en las organizaciones empresariales latinoamericanas, si bien existe la tendencia a mejorar las condiciones del medio ambiente de trabajo y valorar el talento humano, existen elementos limitantes de diversa naturaleza que deben ser oportunamente corregidos, de tal forma que el total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de ésta, puedan realizar una gestión eficaz...(p. 17).

Esta es parte de la realidad que afecta a las organizaciones a nivel mundial, de lo cual escapan las organizaciones latinoamericanas, las cuales también se ven limitadas por cuanto las condiciones de estrés laboral, aburrimiento, desmotivación, poca capacidad de integración, apatía, desinterés y desmotivación en el desarrollo de las funciones inherentes al cargo desempeñado, y en el caso más argüido se presentan elevados números de deserción laboral, lo que trae como consecuencias que se presenten retardos en el servicio prestado, niveles de monotonía y por consiguiente no se logra una gestión que responda a la realidad y la filosofía de las organizaciones, obstaculizando el logro de sus metas y objetivos trazados de cara a la realidad circundante.

Este mismo panorama presentado en el continente americano, se hace latente en la realidad de las organizaciones en Venezuela, donde las organizaciones se ven afectadas por esas condiciones y elementos adversos que limitan y condicionan su nivel de actuación y desarrollo, tal como han sido conformadas, es por ello que se presentan las ideas de Paz A. y Otros (2017), que sostienen que las organizaciones deben focalizarse: "...con el propósito de estrechar las relaciones intergrupales, aumentar la cohesión,

estimular el interés para escuchar, además de enfrentar los problemas que confrontan en el entorno...”(p. 216).

Las ideas antes expuestas permiten comprender que las organizaciones en Venezuela, se ven incididas por una serie de circunstancias que emergen del entorno y que limitan su actuación, se vislumbra la falta de cohesión entre los miembros de las organizaciones para desarrollar tal o cual función que le ha sido asignado, situación que afecta no solo desde las metas y líneas estrategias individuales sino desde el trabajo en equipo y el logro del cometido institucional o filosofía de la organización, se deja ver la imperiosa necesidad de fortalecer las relaciones entre los miembros para que de esta manera se direccionen, se converja en puntos de interés y la búsqueda de resultados positivos.

Asimismo, se hace relevante destacar en concordancia con estas ideas, lo expuesto por Landaeta M. (2017), que señala:

...en algunas organizaciones venezolanas puede evidenciarse un clima organizacional desfavorable caracterizado por problemas comunicacionales, distorsión en el proceso de comunicación entre el personal directivo y el recurso humano subalterno, remuneración no equitativa al trabajo que realizan y que no satisface sus necesidades, los supervisores no generan interacción oportuna con el personal, la misión y visión, pese a ser conocidas, no se revisan de forma periódica y en la construcción de éstas no participa la totalidad del personal (p. 37).

Considerando estas ideas, se evidencia una situación que afecta a las organizaciones en Venezuela, marcado por una serie de problemas tal como lo refleja el texto, reflejando un clima organizacional que debería ser armonioso, de integración y cohesión institucional para el establecimiento de metas individuales y grupales en función de la organización, siendo un elemento que limita el logro de los objetivos trazados, además que en algunas instituciones estos problemas se agudizan con el precario flujo comunicacional, así como la apatía y desanimo en el desarrollo de las actividades trayendo consigo una serie de efectos negativos que van a

tributar en un desarrollo organizacional precario y que no permite la satisfacción de los miembros de la organización.

De igual manera, sobre esta realidad de las organizaciones en el país, Silva R. (2017) en su estudio sobre la gerencia pública deja ver los siguientes planteamientos referenciales donde: “se visualizan debilidades en cuanto a motivación, lo que trae como consecuencia bajo rendimiento de los trabajadores, retrasos o incumplimientos en tiempos de espera o de respuesta, falta de comunicación, carencia del trabajo en equipo, manejo inadecuado de la información...” (p. 10). De las ideas expuestas por esta autora se comprende que una de las debilidades que se presentan en las instituciones públicas en Venezuela está referida a la carencia de trabajo en equipo, lo cual afecta las actividades desarrolladas en función de esa debida atención que desde la gerencia de las organizaciones públicas deben propiciarse en la época actual.

De esta realidad organizacional no escapa el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), el cual fue creado por disposición de la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario, en fecha el 9 de noviembre del año 2001, mediante el uso de Ley habilitante, siendo una institución puesta al servicio del pueblo venezolano tal como lo establece la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2010), en su artículo 130:

Se crea el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), como instituto autónomo adscrito al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de agricultura y tierras, con personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente de la República, el cual gozará de las prerrogativas y privilegios otorgados por la ley.

Como se evidencia el Instituto Nacional de Desarrollo Rural es un instituto dependiente del Ministerio del Poder Popular con para Agricultura Productiva y Tierras, el cual “tiene por objeto contribuir con el desarrollo rural integral del sector agrícola en materia de infraestructura, capacitación y

extensión” según lo establecido en la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (ibídem) en el Artículo 131, resulta evidente la competencia del INDER en la ejecución de políticas y acciones que favorezcan el desarrollo rural acorde con lo establecido en la LTDA (2010) y la realidad nacional, atendiendo a los sectores rurales, a la infraestructura para el desarrollo sustentable que se anhela alcanzar en el país.

No obstante, en el INDER Apure, han surgido numerosas circunstancias organizacionales que afectan el desarrollo del trabajo en equipo, lo cual incide en el proceso y la manera de actuar de muchos funcionarios dejando ver algunas debilidades que se presentan en cuanto a la mística y vocación de servicio de quienes laboran en esta institución, lo cual conlleva a reflexionar sobre esa praxis efectiva y que responda a las realidades del colectivo y que se apegue a la filosofía, e ideario del INDER Apure para articular el trabajo en función de un servicio de calidad al público que a diario acude a la institución en busca de ese apoyo mediante los diferentes programas que son llevados a cabo por la institución para el fortalecimiento del desarrollo rural en el estado, muchos de ellos productores, campesinos y agricultores de las diferentes áreas rurales. Además que se busca que como institución el Instituto Nacional de Desarrollo Rural con sede en San Fernando de Apure, favorezca su desarrollo organizacional.

Toda esta realidad hace más compleja el desarrollo de las actividades en el INDER Apure donde la investigadora ha observado, como las acciones de muchos trabajadores, personal administrativos y gerentes dejan ver la falta de trabajo en equipo, la corresponsabilidad, la cooperación entre otras prácticas que deben estar en una institución al servicio social para el logro de ese deseado desarrollo organizacional que se pretende alcanzar, generando de esta manera un espacio de convivencia, para adecuarse a la realidad de atención al sector productivo del estado desde su ideario filosófico, contribuyendo con el avance del país, por lo cual surge la inquietud de desarrollar un estudio que busca proponer estrategias gerenciales

fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure, donde se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desarrollo organizacional realizado en el contexto del INDER Apure?

¿Qué estrategias gerenciales son implementadas en el INDER Apure, para el fomento del trabajo en equipo?

¿Cómo diseñar estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure.

Objetivos Específicos

Caracterizar el desarrollo organizacional realizado en el contexto del INDER Apure.

Establecer las estrategias gerenciales implementadas en el INDER Apure, para el fomento del trabajo en equipo.

Diseñar estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure.

Justificación de la Investigación

Las organizaciones han sido conformadas atendiendo a una realidad, para cumplir una determinada función, la cual es su vida, esencia y sobre la que deben direccionarse estrategias y esfuerzos gerenciales, porque esa organización se desarrolle plenamente y se mantenga en el tiempo, lo cual es una tarea que se logra con el esfuerzo de todos sus miembros, de allí que se asuma y comprenda la importancia que representa para las organizaciones el trabajo en equipo, buscando la cohesión de sus integrantes y la suma en colectivo de acciones que permitan cumplir con su filosofía institucional. Es por ello, que considerando esta realidad el presente estudio se considera relevante por los aportes que se desprenden de su ejecución y que se materializan al considerar los beneficios en las siguientes áreas:

En lo **gerencial**, debido a que la realidad actual deja ver como en la praxis del gerente contemporáneo se requiere de establecer diversos mecanismos que coadyuven con el logro de ese trabajo en equipo que tantos beneficios o bondades trae a nivel del desarrollo de las organizaciones, por cuanto favorece que se unifiquen criterios, se diriman conflictos personales y se establezcan metas colectivas que van a incidir en la capacidad de atención o respuesta de la organización, además que se fortalece la gestión de los gerentes para consolidar esa cohesión que demanda la realidad actual en el seno de las organizaciones para brindar un mejor trabajo.

En lo **social**, debido a que el Instituto Nacional de Desarrollo Rural es una institución de carácter público que está destinada al desarrollo del sector rural, por lo cual se brinda atención, asesoramiento y extensión a los productores, campesinos y comunidades rurales, procesos donde se atiende diariamente a un número de usuarios que acuden por diferentes tramites y procesos desarrollados en esta organización, de esta manera se optimiza la capacidad de brindar respuesta, atención y por ende esto va a incidir en

beneficios que van hacia la sociedad que se atiende, es una manera de propiciar un trabajo de calidad para el colectivo.

En lo ***institucional***, se convertirá en un aporte representativo para el Instituto Nacional de Desarrollo Rural, para que se desarrolle una cohesión entre los diferentes empleados activos y se preste un mejor servicio para el colectivo, por lo cual el trabajo en equipo permitirá establecer metas comunes y consolidar dependencias y el trabajo en general que se lleva a cabo en esta institución, además que la gerencia se fortalece para seguir avanzando en la filosofía de órgano, que en los actuales momentos resulta de vital importancia por la relevancia del tema del desarrollo agrario del país, el empoderamiento del poder popular y la reivindicación de los campesinos y campesinas en el acceso a la tierra, siendo un referente para que se optimice la gerencia y se logren mejores resultados en el servicio brindado a los usuarios de la institución.

En lo **científico y metodológico**, hay que destacar que el desarrollo de estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure, es un estudio que se llevara a cabo orientada por el paradigma positivista, siendo una investigación con diseño de campo y modalidad de proyecto factible, la cual corresponde al área de conocimiento de ciencias económicas y sociales y se inserta metodológicamente en la línea de creación intelectual Estado Política y Sociedad, del Sistema de Creación Intelectual de la UNELLEZ, que se convertirá en un estudio referencial para otros investigadores que sedeen profundizar en la temática objeto de estudio desarrollada en la presente investigación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

En esta parte del estudio, se hace la presentación del estado del arte del tema abordado, mediante el marco teórico referencial que gua el estudio, al respecto de esta parte de la investigación Álvarez W. (2008), destaca las siguientes ideas: “El marco teórico describe de manera lógica, coherente y pertinente, la información teórica que sustenta la investigación, esto implica analizar contextos teóricos, investigaciones y antecedentes” (p.55), se comprende que el marco teórico comprende información que sustenta al estudio, entre los cuales destacan: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las teorías de apoyo, las bases legales y el sistema de variables de la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Entre los diferentes estudios que guardan relación con las variables de investigación planteadas, que fueron revisados para la comprensión de la realidad indagada, se presentan los siguientes:

Carrozo M. (2015), desarrollo una tesis doctoral titulada: Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales de los equipos, presentada Universidad Carlos III de Madrid, España. La intencionalidad práctica del estudio es fortalecer a las pequeñas empresas de un sector empresarial considerado estratégico y contribuir con el delineamiento de modelos de gestión adecuados para pequeñas empresas que actúan en contextos complejos y dinámicos. La metodología asumida en esta tesis doctoral fue de carácter cuantitativa, donde se desarrollaron 4

capítulos con temáticas abordadas desde diseños documental y de campo, en los cuales el investigador

Entre las conclusiones que se derivan del presente estudio, Carrozo M. (2015), resalta lo siguientes aspectos:

De un punto de vista práctico, los directivos de estas empresas, responsables por diseñar el funcionamiento y la estructura de los equipos de trabajo en el contexto de las pequeñas EBT, deberían: promover la interacción entre los miembros del equipo, el intercambio de informaciones y materiales, relacionar las metas individuales con los resultados del equipo y vincular las actividades diarias de los miembros a los objetivos del equipo. Así como, permitir que los equipos de trabajo tomen decisiones de forma más autónoma y tengan más libertad para perseguir oportunidades de negocio (p. 138).

Desde la experiencia investigativa desarrollada por este autor se comprende que la realidad de las organizaciones permite visualizar la necesidad de que se establezcan estrategias para favorecer el desarrollo del trabajo en equipo, propiciando un clima organizacional favorables que versa sobre las ideas de cooperación, apoyo entre los miembros de la organización, el compartir ideas, experiencias e informaciones que sean útiles a toda la estructura de la institución de manea que se aprovechen y mejoren las oportunidades de crecimiento, debido a que las realidades actuales y cambiantes demandan de una gerencia que sea capaz de adaptarse a esos cambios y generar nuevas alternativas que favorezcan ese deseado trabajo en equipo.

Este estudio se relaciona con la presente investigación por cuanto se comparte la variable del trabajo en equipo y resultados organizativos, los cuales se hacen presente en las realidades de diversas instituciones tal como es el caso del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure, donde se vislumbran elementos compartidos con esto que el autor citado denomina resultados organizativos y que esta focalizado en ese desarrollo de las organizaciones para ser capaces de obtener mejores resultados en las

actividades desarrolladas para que se propicie una gerencia de calidad que atiende a toda la organización y la enrumba hacia la consolidación de su desarrollo organizacional.

Otro estudio referencial de importancia para el desarrollo del presente estudio fue el realizado por Landaeta M. (2017), denominado: Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua, este estudio fue presentado para optar al título de Magister en administración del trabajo y relaciones laborales en la Universidad de Carabobo. El objetivo general de la investigación fue analizar el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de Producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua. En lo metodológico el estudio se llevo a cabo bajo el paradigma positivista, siendo una investigación de campo, realizada con diseño no experimental.

Entre las recomendaciones que presenta esta autora se resaltan las siguientes ideas:

Se recomienda a la gerencia elaborar manuales de descripción de cargo y de normas y procedimientos; esto ayudaría a facilitar la eficiencia en la ejecución de las funciones y actividades que se desarrollan en la organización. En cuanto a los controles internos de la empresa, la gerencia debe tomar en consideración la necesidad de establecer mecanismos necesarios para el fortalecimiento del mismo así como su aplicación permanente (p.83).

Estas ideas permiten evidenciar que desde el seno de la organización se visualizan una serie de debilidades en el desarrollo organizacional, por lo cual se sugiere que se haga una revisión a la gerencia desarrollada para que se determinen aspectos de tipo operativo como el establecimiento de manuales de funciones y actividades específicas de manera que se logre el trabajo individual pero también se fomente ese trabajo en equipo o

colaborativo. Además se requiere que gerencialmente se fomente el control interno, aspectos que guardan relación con la variable de desarrollo organizacional que se busca estudiar en la presente investigación para establecer cómo se están llevando a cabo las actividades de los empleados del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure, para así buscar alternativas que favorezcan ese trabajo en equipo y por consiguiente el fomento del aprendizaje y desarrollo de la organización, que desde la filosofía de esta institución es importante, además de generar un clima organizacional que favorece la atención de los usuarios.

De igual manera se presenta a nivel regional desarrollado por Rodríguez S. (2015), que tiene por título: Desarrollo organizacional como estrategia de cambio planificado, en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional en la UNELLEZ. El objetivo general del estudio fue proponer un plan de desarrollo organizacional enmarcado en la planeación operativa como estrategia de cambio planificado dirigida al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure. Metodológicamente corresponde a un estudio positivista, con diseño de campo, modalidad proyecto factible y nivel descriptivo.

Entre las conclusiones que presenta Rodríguez S. (Ob. Cit), se destacan los siguientes planteamientos:

En la organización no se promueve una comunicación encaminada a facilitar y agilizar un flujo comunicacional que verdaderamente contribuya a alcanzar las metas de la organización. En la institución en poca medida se enmarca una gerencia innovadora, – progresista, creativa, con apertura al cambio como alternativa de cambio planificado para optimizar el rendimiento laboral y lograr la eficiencia en la resolución de casos y que permita un eficaz manejo de los equipos de trabajo que pudieran estar conformados (p. 128).

De estas ideas se comprenden algunos elementos que se presentan en el escenario de estudio del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure, marcada por unas debilidades en el desarrollo organizacional, precario manejo del flujo comunicativo que se hace esencial en toda organización, así como se presentan debilidades en relación con la gerencia desarrollada, la cual no es innovadora y que la realidad actual demanda de adaptarse a las realidades cambiantes y la innovación resulta clave para ello, además que se deja ver la necesidad de lograr equipos de trabajo que se desarrollen de manera eficaz en el logro de los objetivos y metas trazados por la institución.

Este estudio se toma como antecedente investigativo por que se comparte la variable de estudio del desarrollo organizacional, buscando la manera de establecer desde la metodológica que se comparte, segundo es precisamente la intencionalidad de realizar estudios con propuestas o bajo la modalidad de proyecto factible, dejando un aporte a la institución y el tercer elemento está referido a una institución de carácter regional, es decir, con trabajadores que comparten las mismas realidades socioculturales, dejando ver que es una realidad atender a esa necesidad de fortalecer el desarrollo organizacional dentro de las instituciones del estado Apure para prestar un mejor servicio de atención al colectivo, lo cual desde la gestión del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure, resulta de vital importancia.

Bases Conceptuales

Esta parte del estudio se lleva a cabo mediante la revisión de esas fuentes documentales que presentan aspectos de interés y relevancia sobre las variables estudiadas, de manera que se comprenda el papel de cada una de ellas en el proceso investigativo. Entre las bases conceptuales que guardan afinidad con el presente estudio, se enuncian a continuación:

Estrategias Gerenciales

En las organizaciones, la capacidad gerencial es muy importante para el logro de los fines trazados, es por ello que el gerente tiene la encomiable misión, de valerse de todas esas herramientas que le puedan ayudar a avanzar en la conducción de la organización. Al respecto de las estrategias gerenciales se presentan las ideas de Ospino y Troconis (2014), que sobre ellas refieren lo siguiente:

Son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de la institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajuste (p.13).

Como se comprende en las ideas expresadas por los autores referidos, las estrategias gerenciales emergen del ingenio y capacidad de direccionamiento del gerente, en la búsqueda de ese plan o alternativa que le permita obtener los mejores resultados en el desarrollo de su gestión, no se puede dirigir la organización desde lo referencial pues cada institución tiene sus propias características y realidades, que a su vez la hacen diferente de las demás, entonces, no se trata de asumir las estrategias gerenciales como una receta sino como una decisión propia que el gerente es capaz de ir adecuando considerando esos elementos que su realidad presenta.

De igual manera, Fuentes B. y Marroquín D. (2018), señalan que los directivos: “deben permitir que los equipos experimenten con nuevas formas de hacer las cosas para no sólo disponer de un equipo que trate de lograr cosas, sino también que pueda mejorar continuamente sus funciones. Los equipos no nacen excelentes...” (p. 26). Es por ello, que la época actual y en consideración a esas realidades y circunstancias muchas veces adversas que se presentan en las organizaciones, hacen ver que esa formulación de estrategias gerenciales, responde a la necesidad sentida de buscar

mecanismos que favorezcan el desarrollo organizacional, la satisfacción de las necesidades que emergen del seno de la organización y la maniobra que desde el punto de vista gerencial permita mejores resultados, es allí, donde el gerente debe ser capaz de tomar las mejores decisiones en función de mantener los equipos de trabajo y hacerlos fuertes en la práctica de las actividades desarrolladas.

En este mismo orden de ideas hay que destacar las ideas de Romero A. (2018), que señala que el gerente es: “una pieza fundamental en los equipos, debido a que estos son los que guían a cada integrante para que el trabajo sea eficiente. Este debe tener la capacidad de identificar cualidades de cada persona para ponerlo en la posición correcta” (p. 28), de allí que es parte de esa capacidad del líder de la organización desarrollar las estrategias que desde su percepción, formación y realidad considera pertinente para el desarrollo de la organización, entre ellas la selección del personal y la ubicación de los miembros para desempeñar determinadas funciones en la organización, lo cual desde lo individual y el trabajo en equipo será fundamental para los objetivos institucionales.

Trabajo en equipo

Las realidades de las organizaciones son cambiantes, se adecuan la filosofía, misión, visión y objetivos que se persiguen, es por ello que se conforman atendiendo a las funciones a desempeñar estructuras de talento humano, en la cual se sumen esfuerzos, se unifiquen criterios y se direccionen acciones para lograr sacar adelante una determinada tarea, estas estructuras se les denomina equipos de trabajo, los cuales resultan exitosos para el logro de los objetivos institucionales. Al respecto de esta ideas Alles, (2006), citado por Rivera M. (2016) definen al trabajo en equipo al señalar que:

Es la capacidad de trabajar tanto en colaboración y cooperación conjunta, lo contrario de cuando se lo realiza de forma individual y competitiva, para que esta competencia tenga el resultado óptimo, es necesario que las actitudes sean legítimas, a más que el ocupante sea un miembro y que funcione al momento de trabajar en equipo...(p. 30).

De las ideas señaladas, se comprende que el trabajo en equipo responde a esa estrategia organizacional que busca potenciar la suma de esfuerzos de los miembros de la organización, bajo practicas de cooperación y colaboración, de manera que se puedan obtener mejores resultados que cuando tales actividades de la organización son desarrolladas de manera individual, esto implica aprender a convivir, cooperar e integrarse con los demás miembros de la organización para que se pueda lograr ese equipo de trabajo productivo y armónico.

Desde estas ideas, se comprende lo complejo que resulta que los equipos de trabajo se conformen para lograr los fines institucionales, lo cual guarda relación con las ideas que se desprenden de los planteamientos desarrollado por Aguado, Arranz y Lucía (2008, citado por Betancourt F. (2016), que en referencia a un trabajo en equipo destacan que: “es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo: conjunto de personas, organización y objetivo en común” (p.4).

Las ideas señaladas dejan a la vista que para la consolidación de ese deseado trabajo en equipo deben estar presente tres elementos esenciales, los cuales van referidos conjunto de personas, organización y objetivo en común, donde deben existir los integrantes dispuestos a sumar esfuerzos y trabajo, la disposición de organizarse para lograr los fines comunes trazados, de esta manera se estará garantizando el éxito del mismo. De igual manera se presentan las ideas Ferro J. (2019) (P. 13), que sobre esos que debe existir para lograr os equipos de trabajo resalta:

Los elementos básicos que se deben tener en cuenta para la formación de un buen equipo de trabajo son, las habilidades, la responsabilidad y el compromiso; esto con el fin de dar una solución a los problemas de manera eficiente y eficaz, para el correcto cumplimiento de los resultados del desempeño en cuanto a productividad y rendimiento. ... (p. 14).

Se concluye que el logro de equipos de trabajo que favorezcan la gestión de las organizaciones, estar mediado por esa capacidad que emerge del colectivo que lo integra, donde se deben presentar una serie de prácticas y valores fundamentales, los cuales van desde las habilidades desarrolladas, el conocimiento, la experiencia, el compromiso, la responsabilidad y corresponsabilidad, así como la disposición para aprender y enseñar a sus compañeros en el ejercicio de las funciones desempeñadas, todo ello de manera organizada y hacia el logro de mejores resultados.

Características el trabajo en equipo

Los equipos de trabajo resulta una herramienta de organización que favorece el logro de objetivos comunes, son diversas las bondades y beneficios que se desprende de ellos, tal como se deja ver en las ideas que presenta Ferro J. (2019), al destacar lo siguiente:

...la colaboración y cooperación entre los integrantes el cual permite el desarrollo y fortalecimiento de las actividades que se están realizando en función al logro de los objetivos; cabe resaltar que el trabajo en equipo debe existir aspectos como la tolerancia y el respeto para que el factor de colaboración y cooperación se de en cada uno de los integrantes.. (p. 17).

Se comprende que en el seno de los equipos de trabajo deben existir una serie de valores éticos y morales que son piedra fundamental para que se logre esa cohesión entre los miembros de la organización y se puedan cumplir las diversas estrategias plasmadas, se hace relevante considerar que no es individual sino en cooperación, con apoyo de todos y bajo estándares

de compromiso y responsabilidad. Asimismo, hay que puntualizar que los equipos de trabajo deben presentar unas características o cualidades que permiten su reconocimiento, las cuales a juicio de Barragán (2014) citado por Rivera M. (2016), destacan las siguientes:

- **Tener un objetivo definido y claro:** es el punto de partida para la conformación del equipo y fijar su norte de actuación.

- **Comunicación efectiva:** resulta fundamental manejar adecuados canales comunicativos y mantener esa efectividad en los procesos de transmisión de información e ideas.

- **Aprendizaje constante e innovación:** es parte de esa vivencia cotidiana del grupo de trabajo buscar que cada experiencia aporte un nuevo aprendizaje y que se haga innovador.

- **Participación activa:** se construye con la destaca participación de todos los actores para el logro de los fines trazados, no es la individualidad ni competitividad, sino en un todo.

- **Orientación a la solución de problemas:** se parte de la idea, que al surgimiento de circunstancias no favorables hay que atenderlas y desarrollar la mejor alternativa de solución del mismo.

- **Aspiración a la excelencia:** debe ser el norte que guía cada una de las acciones que se plantea el equipo de trabajo, se puede hacer el trabajo pero debe ser una cualidad que cada día se busque la excelencia.

- **Celebración de los éxitos:** forma parte de esa realidad que como resultado del logro alcanzado por el equipo abre el espacio para la satisfacción laboral por sus actividades.

- **Trabajar en equipo:** es adecuar las acciones individuales a una acción en conjunto, se puede hacer algo individual pero la suma de ello debe tributar a la efectividad del proceso desarrollado.

- **Equipos multidisciplinarios:** es parte de la estrategia gerencial y de los departamentos la articulación y compenetración de los miembros de los equipos de trabajo para lograr los objetivos comunes.

- **Compromiso:** representa una cualidad fundamental que debe tener cada uno de los integrantes del equipo de trabajo y que aportará ese elemento ético para lograr los objetivos comunes de manera exitosa.

Estas características dejan ver como es el proceso de funcionamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones, donde se presentan aspectos que están relacionados con la actividad en sí misma, otros que van hacia la compenetración de los integrantes del equipo y otros que están vinculados de manera directa con la persona, se trata de ir de lo personal o individual a lo colectivo, en equipo y en pro de los objetivos que la organización se ha trazados y donde se debe entender que el todo es mayor que la suma de las partes.

Desarrollo organizacional

Las organizaciones surgen de una realidad, en respuesta a una estructura social, a las demandas del colectivo social, la cual debe mantenerse en el tiempo, cuya tarea no resulta fácil pero que se logra gracias al direccionamiento de una gerencia que se adecua a los cambios, que estimula estrategias que favorezcan el logro de los objetivos trazados, busca alcanzar su deseado desarrollo organizacional, el cual es definido por Fuentes B. y Marroquín D. (2018), que resalta lo siguiente:

...el desarrollo en una organización es un proceso complejo. Su diseño y realización pueden llegar a tardar años y el proceso puede llegar a continuar de manera indefinida. En él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente a donde debería estar según las proyecciones que se tengan para la empresa (p. 73).

Como se evidencia en las ideas de estos autores deja ver que el logro de ese anhelado desarrollo en las organizaciones es un proceso que se reviste de complejidades y particularidades, donde las acciones gerenciales y organizacionales resultan clave para ello, donde las proyecciones son visualizaciones sobre las cuales deben direccionarse las actividades próximas. Ese desarrollo no se logra por sí solo, pero si con la cooperación, con el esfuerzo y el deseo de cada uno de los miembros de dicha organización por salir adelante y por sumar de manera individual y colectiva en función de las metas y objetivos que se han trazado.

Bajo este disertar de ideas, se hace relevante traer a mención lo expuesto por Pinto M. (2012), que señala: “el desarrollo organizacional fue diseñado para enfrentar problemas de competitividad en las organizaciones...muchos competidores que también buscan alcanzar un desenvolvimiento que les permita posicionarse...” (p. 14), desde lo señalado se comprende que ese desarrollo en las organizaciones va hacia el logro de vencer obstáculos que se presentan, que cada vez mas perfeccione sus objetivos, que sean más funcionales y competitivas, una tarea que no es fácil pero que se canaliza con la puesta en práctica de una gerencia eficiente y que establece objetivos comunes, que direcciona en función de ello, al respecto Landaeta M. (2017) refiere:

El desarrollo organizacional pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas. Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol (p. 12)

De las ideas citadas se hace pertinente subrayar dos aspectos fundamentales, que están referidos a esa vida saludable que debe existir en las organizaciones en función de la consolidación del desarrollo

organizacional, pues muchas organizaciones no avanzan si se mantienen en el tiempo debido a que no poseen la estabilidad o la salud necesaria para soportar las circunstancias adversas, y el otro aspecto está referido a que esa sustentabilidad de las organizaciones se construye con diversas estrategias gerenciales entre ellas el trabajo en equipo debe fomentarse entre los miembros de la organización.

Trabajo en equipo y desarrollo organizacional

Las organizaciones están vinculadas a la capacidad de gerenciar, al desarrollo de diversas estrategias que sumen esfuerzos para ello, por lo cual en los últimos años una de las acciones que se han fomentado está vinculada con esa capacidad para formar equipos de trabajo que respondan de manera exitosa a los retos y realidades que se presentan en las organizaciones, en referencia a lo que es ese desarrollo organizacional apoyado en el trabajo en equipo se presentan las ideas de Ferro J. (2019) donde se resalta lo siguiente:

El compromiso en el grupo de trabajo es fundamental ya que permite a los integrantes tener un mejor rendimiento y llegar al éxito dentro de la compañía, los trabajadores que tienen un nivel alto de compromiso comparten una serie de creencias y actitudes que en unión reflejan factores claves para la salud de la organización, esto lleva a que las metas y los objetivos planteados en cierta empresa sean cumplidos de manera satisfactoria... (P. 16).

En atención a estas ideas se comprende los beneficios e incidencia que presenta la implementación del trabajo en equipo hacia el logro del desarrollo organizacional en las instituciones, lo cual va marcado por esa línea orientadora del compromiso de los actores y la búsqueda de acciones conjuntas que favorezcan mejores resultados en el servicio o labor desempeñada en dicha organización, lo cual es ampliamente favorable

para obtener mejores resultados. De igual manera, sobre estas ideas Krieger, (2011), citado por Rivera M. (2016), destaca lo siguiente: “El desarrollo de normas, códigos y de una cultura compartida favorecerá a la ejecución de tareas y resolución de conflictos, los valores que estos posean dentro del equipo de trabajo fortalecerá su cohesión y sentido de pertenencia...” (p. 37).

De lo referido se concluye que en las organizaciones se hace necesario para la cristalización de su desarrollo organizacional, establecer pautas referenciales, normas, procedimientos y hasta formas de direccionar que permitan esa verdadera cohesión organizacional de los integrantes de las organización, para que se logren las tareas trazadas, se diriman conflictos y se tomen las mejores decisiones, en pro de la salud de la organización, para hacer frente a los retos que demanda la época actual y la por venir, sobre lo cual se señala lo expuesto por Paz A. y Otros (2017), que destaca: “Las organizaciones futuras que la sociedad exige necesariamente deben adecuarse a esquemas gerenciales conjuntamente con su talento humano, con la finalidad de alcanzar una excelente gestión enmarcada en la vida de calidad, sentido de pertenencia, equidad y bien común...” (p. 230).

De las ideas antes expuestas, se hace relevante destacar dos aspectos bien significativos sobre el desarrollo organizacional, el primero está referido a la necesidad de adecuarse a esquemas gerenciales, lo cual supone que desde la realidad circundante deben tomarse las estrategias direccionales que mejor se adaptan a la organización y su entorno, así como la búsqueda de alternativas más favorables para lograr sus objetivos; y lo segundo está referido a la consolidación de esa deseada gestión de excelencia, no es hacer o cumplir con su labor es que debe notarse que esa organización persigue estándares y líneas de acción que buscan la excelencia.

Teorías de apoyo a la investigación

En la revisión del marco teórico referencial que se relaciona con la investigación en desarrollo, se hizo relevante la indagación sobre diferentes postulados teóricos que han estudiado el tema, entre ellas destacan: Teoría de la Administración Jones G. y George J., Teoría de la Organización y Administración Pública de Ramió C. y la Teoría Humanista de Roger C.

Teoría de la Administración Jones G. y George J. (2010).

Las organizaciones requieren de un proceso de administración en la cual se fundamenta el desarrollo de sus acciones, para guiar su accionar y evitar errores o prácticas atípicas de los procesos administrativos, esto supone prever y tener los elementos necesarios para el éxito de la organización, al respecto, de ello se presentan las ideas recogidas en los postulados de la teoría de la administración planteada por Jones G. y George J. (2010), que entre sus ideas refieren lo siguiente: “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia las metas de la organización” (p. 5).

Se comprende que la administración de una organización pasa por esos procesos administrativos que van orientados a evitar la improvisación y obtener a su máximo dos criterios que estos autores puntualizan que deben lograrse en las organizaciones que son la eficiencia y eficacia. En atención a lo que desde esta teoría se define como eficiencia Jones G. y George J. (2010), resaltan que este término hace referencia a la:

Medida de que tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes o el tiempo que se requiere un lote determinado de bienes o servicios” (p. 6).

Se concluye que el principio de administración que busca la eficiencia está enmarcado en esa capacidad de utilizar de la mejor manera los diferentes recursos que tiene la organización para que los resultados sean exitosos, lo cual supone considerar esas variantes del mundo gerencial: recursos, tiempo, capacidad de respuestas, servicio y metas organizacionales. De igual manera los autores Jones G. y George J. (Ob. Cit), sobre la eficacia en las instituciones, destacan que se refiere a la: “Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen” (p. 6).

Como se comprende que la eficacia subyace en el logro de metas puntuales que la gerencia se ha trazado, lo cual es un indicador de que el trabajo organizacional y operativo se ha realizado de la mejor manera, donde cada miembro de la organización desde su espacio suma y aporta al logro de tales metas. Esta teoría se toma como referente para el presente estudio por cuanto se comparten las ideas de que toda organización debe buscar la consolidación de esos principios de eficiencia y eficacia tal como se busca cristalizar en el escenario organizacional Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure.

Teoría de la Organización y Administración Pública de Ramió C. (2008).

La administración y organización de una institución hace referencia a esos elementos que van a favorecer el logro de los objetivos trazados, desde la concepción de todas las implicaciones que se presentan en ese proceso de conducción y guía de la misma. En atención a los procesos de organización y administración pública se presentan los postulados del autor Carles Ramió, quien fija sus ideas en la noción de lo que es el proceso de direccionamiento, del arte de hacer la gerencia, de allí que se presentan

estas ideas de de Ramió C. (2008), que destaca: “Las Administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades” (p. 1).

De las ideas expuestas se comprende que la administración de las instituciones públicas busca la satisfacción u ofrecimiento de un servicio que va destinado al colectivo y que se desprende de una estructura o aparato de Estado, en el cual se intenta llegar a los diferentes estratos bajo la figura de operatividad organizacional, lo que reviste de particularidad a estas instituciones por cuanto su cometido es siempre de carácter social, de interés colectivo, pensando en la sociedad y los beneficios que se puedan aportar con el bien o servicio prestado.

De igual manera sobre la administración de las organizaciones públicas Ramió C. (2008), destaca:

Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionadas por los criterios de instancias superiores (p. 1).

Se comprende que las organizaciones públicas siempre presentan una estructura jerárquica de orden y actuación, dejando ver diversos niveles de escala gerencial, por lo cual en cada uno de ellos se presentan diversos elementos que le hacen complejo y van a demarcar la actuación de los gerentes o líderes, pero siempre se puede vislumbrar esa cadena de subordinación, de rendimiento, considerando estos elementos de relevancia se hace preciso destacar otras ideas de los postulados de Ramio C. (2008), que resalta lo siguiente: “Una organización articula varias dimensiones que requieren enfoques específicos y precisos pero sin perder de vista una

comprensión más global que permita apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones” (p. 1).

Se comprende que hay que tener presente esas dimensiones de organización y funcionamiento para obtener los resultados deseados en la organización, los cuales estén encaminados en la filosofía que se busca dentro de la organización y asumiendo que desde el trabajo organizado y en sinergia se pueden lograr los resultados esperados. Esta teoría se considera de importancia fundamental para el desarrollo del presente estudio por cuanto del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure, colocada al servicio del sector rural y productivo de Venezuela que administrativamente depende de Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras, órgano de gran importancia en la planificación y logro de objetivos.

Teoría Humanista de Roger C. (1969).

Carl Roger, fue un importante psicólogo, filósofo y estudioso de la conducta del ser humano, haciendo unos postulados que retóricamente se recogen en una postura humanista, de allí que hace algunas referencia a lo que es la manera de actuar y de pensar el individuo, visto en su esencia y en su mundo, al respecto de ello, se hace relevante traer a mención estas ideas de Rogers(1969) que resalta lo siguiente: “se cuenta la de que la naturaleza básica del ser humano, cuando funciona libremente, es constructiva y digna de confianza” (p. 290), como se evidencia en estas ideas, el ser humano viene de una naturaleza única, con necesidades e intereses, construye sus vivencias, aprendizajes y modela su conducta de acuerdo al escenario o entorno en el cual le corresponde desempeñarse, lo cual le limita y le condiciona, a su vez le motiva y define su actuación.

En este mismo orden de ideas, se hace relevante sobre la concepción humanista planteada, las ideas de Roger C. (1969), al destacar los siguientes planteamientos teóricos:

No concuerdo con la idea, por demás generalizada, de que el hombre es una criatura esencialmente irracional cuyos impulsos, si no son controlados, provocarían la destrucción de los demás y de sí mismo. La conducta del hombre es exquisitamente racional, pues, a efecto de alcanzar los objetivos que se plantea su organismo, procede con un orden y una sutileza de gran complejidad. Nuestra tragedia consiste en que nuestros mecanismos defensivos nos impiden apreciar esta racionalidad en su verdadera magnitud, de tal forma que, en el plano consciente, tomamos una dirección muy diferente de la que nos obligan a seguir las exigencias del organismo (p. 29).

De estas ideas se resalta que el ser humano es racional, actúa según lo que su capacidad de raciocinio es capaz de ir procesando, de allí que la fijación de metas y objetivos forma parte de eso que avizora que llegue a su vida, para lo cual direcciona, en lo cual requiere motivación e impulso que le será favorable en su accionar. Ese comportamiento humano, hace que el hombre se fije lo que Rogers C. denomino la tendencia a la autoactualización sobre la cual destaca: "Es el impulso que se aprecia en todas las formas de vida orgánica y humana: expandirse, extenderse, adquirir autonomía, desarrollarse, madurar; y es la tendencia a expresar y activar todas las capacidades del Organismo..." (Rogers, 1961, p. 35).

De allí que el accionar del individuo siempre será de ir tras su proceso de autorrealización, el logro de todo lo que se ha propuesto, para lo cual direcciona, actúa y fija atención. Esta teoría viene a ser referencial para el desarrollo del presente estudio por cuanto se comparte la idea, que dentro de las organizaciones, los miembros que integren los equipos de trabajo, son humanos, seres sociales, con necesidades e interés, por lo cual la motivación y la fijación de metas individuales y colectivas resultaran de provecho para el éxito de la organización y de los equipos de trabajo que se conformen, tal como se busca hacer en el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure,, como institución de carácter social que está en un área de interés para el desarrollo de la nación como es la parte agro productiva.

Bases Legales

Entre los instrumentos jurídicos en los cuales se fundamenta el presente estudio destacan: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2010) y la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece lo siguiente en su artículo 87:

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. Es fin del Estado fomentar el empleo..

En atención a este artículo del texto constitucional se deja ver el punto de partida de la relación laboral en el escenario de estudio, la cual viene dada por el cumplimiento de ese derecho al trabajo, además que evoca a un deber, pues el individuo que accede a ese derecho tiene el deber de trabajar, bajo las condiciones establecidas por la Ley y siendo de provecho en la institución donde le corresponda ejercer sus funciones, buscando siempre que se logren los objetivos de la organización y sobre todo cuando se trata de instituciones como el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure, que están al servicio del colectivo social.

De igual manera, la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2010) en el Artículo 142, establece que Las oficinas regionales y estatales INDER ejercerán las siguientes funciones:

1. Planificar y ejecutar las actividades del Instituto de conformidad con las directrices impartidas por la Junta Directiva y el Presidente o Presidenta del Instituto.
2. Coordinar acciones con organismos públicos y privados, para el desarrollo de actividades en las materias que le competen al Instituto.
3. Conformar una base de datos sobre la infraestructura rural existente en la región y

municipios que la conforman, que reflejen las especificaciones técnicas de los mismos. 4. Elaborar los diagnósticos de necesidades en materia de desarrollo rural integral. 5. Las demás que le atribuyan la ley y aquellas que le sean asignadas por el Presidente o Presidenta la Junta Directiva del Instituto.

Tal como se evidencia en el texto citado son parte de las funciones que la Ley le confiere a las oficinas regionales del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), tal como es el caso de la Oficina Apure, dejando ver importantes acciones las cuales van desde acciones propias de cualquier organización de carácter público como planificar, coordinar acciones, además de la ejecución de actividades de campo como diagnósticos, bases de datos, supervisiones de infraestructuras agrícolas en los diferentes municipios del estado Apure, lo cual hace que converjan diferentes profesionales quienes deben trabajar de manera organizada, en equipos para lograr los resultados esperados en esta oficina regional del INDER.

En este mismo orden de ideas, entre los fundamentos jurídicos de soporte al estudio se presenta la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), la cual en el artículo 63 establece:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

El Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure, colocada al servicio del sector rural y productivo de Venezuela que administrativamente depende de Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras, es decir, es una institución de carácter público, por lo cual sus empleados corresponden a funcionarios públicos, los cuales tienen derecho a

que se le proporcionen diversas herramientas y estrategias de formación para su mejoramiento profesional y el presente estudio destinado a proponer estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional viene a contribuir al desempeño de las funciones de los empleados y gerentes pertenecientes al Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure.

Sistema de Variables

Cuadro n° 1

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO /FUENTE
Caracterizar el desarrollo organizacional realizado en el contexto del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure	Desarrollo organizacional	Comunicación	1	Cuestionario aplicado a los empleados del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure
		Integración institucional	2	
		Estructura organizativa	3	
		Agente cambio	4	
		Solución de problemas	5	
		Aprendizaje experimental	6	
		Proceso situacional	7	
		Equipos de trabajo	8	
		Retroalimentación	9	
		Logro de metas	10	
Establecer las estrategias gerenciales implementadas en el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure	Estrategias Gerenciales	Formación	11	Cuestionario aplicado a los empleados del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure
		Evaluación de competencias	12	
		Fomento de valores	13	
		Desarrollo de habilidades y destrezas	14	
		Fijación de metas	15	
		Compromiso institucional	16	

Fuente: Castillo L. (2020).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo del proceso investigativo requiere de un abordaje metodológico, en el cual se recogen esos elementos, al respecto del cual Álvarez W. (2008), señala: “ofrece un modelo de diseño de investigación, haciendo la salvedad que no existe un diseño mejor que otro. Se definiría la importancia de la población.... una selección de técnicas e instrumentos para recoger los datos, finalizando con la descripción de la metodología...” (p. 63), estos son algunos de los elementos que se puntualizan en esta parte de la investigación y que resultan de especial relevancia para el logro de los objetivos trazados.

Nivel de la Investigación

El proceso investigativo se desarrolla buscando generar un nuevo conocimiento, de allí que metodológicamente se hace necesario precisar e nivel que se persigue, sobre este aspecto Arias F. (2012) señala: “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23), como se evidencia en estas ideas, el nivel de estudio es la profundidad en la generación del nuevo conocimiento. Sabino C. (2012), refiere: “La investigación descriptiva es aquella cuya preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza “(p.36). Se comprende que la investigación descriptiva es aquella donde se presentan una serie de características o cualidades referente al fenómeno investigado, donde el investigador ira procesando de manera organizada y

sistemática los hallazgos en función del logro de los objetivos que se han trazado en el estudio.

Diseño de la investigación

La investigación debe seguir una modelo o formato sobre el cual se estructura la recogida de la información para el logro de ese nuevo conocimiento, es por ello que en el presente estudio el diseño asumido corresponde a una investigación de campo, de en referencia de la cual Arias F. (2012), señala lo siguiente: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p.31). Como se evidencia en las ideas planteadas por este autor la investigación de campo se fundamenta en la recolección de la información de manera directa en el escenario o estrato poblacional donde ocurren los hechos de manera que se obtiene información de primera fuente para el logro de los objetivos trazados en el proceso investigativo.

Modalidad de la Investigación

El presente estudio se enmarca en la modalidad de proyecto factible, sobre el cual Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), refiere:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

En atención de las ideas que plasma la visión de esta universidad que se toma como referencia, la modalidad de proyecto factible responde a la necesidad de partear un estudio que tiene una finalidad, la de generar o producir una propuesta que no es más que una construcción teórica que recoge la visión del investigador para abordar el problema encentrado en la realidad de estudio y que para efectos de la presente investigación se materializó con el objetivo de proponer estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) Apure.

Población y Muestra

El desarrollo de investigaciones con diseño de campo, implican la recogida de información de manera directa y en contacto con los sujetos involucrados en la realidad estudiada, de allí que se requiera de la delimitación de una población objeto de estudio. En atención, a la población en lo metodológico Arias F. (2012) refiere que es: "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p. 81). De estas ideas se comprende que la población responde a ese conjunto de elementos que forman parte de la realidad estudiada por compartir una serie de características o cualidades que son comunes. De igual manera, Álvarez W. (2008), sobre la población en los procesos investigativos destaca:

La población es un aspecto importante de toda investigación; en otras palabras, es el conjunto de elementos comunes delimitados, donde se aplicará la investigación. Es de hacer notar que hay que describir suficientemente la población, de manera tal que la muestra llegue a ser lo más representativa posible (p. 68)

Se comprende de las ideas señaladas por este autor, que la población es un elemento muy significativo en el desarrollo investigativo, por lo cual es parte de la pericia del investigador establecer la población que le servirá en el desarrollo del proceso investigativo, bien sea por que es numerosa o infinita o porque responde a varios estratos o subgrupos, de manera que la seleccionada sea la que aporte mejor información en atención a los objetivos trazados. En el presente estudio la población objeto de estudio estuvo representada por los diecinueve (19) empleados activos de la Oficina Regional Apure del el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER).

De igual manera, en el manejo de grupos poblacionales, a nivel metodológico y en atención al número o cantidad de la misma, se elabora un procedimiento para seleccionar una muestra de la misma, la cual será de mejor manipulación por el investigador, en atención a la muestra Álvarez W. (2008), señala lo siguiente: “La muestra es una parte representativa de la población, por lo tanto, es un subconjunto de esa población, que realmente se estudiará. Existen criterios para seleccionar una muestra: aquellas que tienen posibilidad de ser incluidas en el estudio...” (p. 68). De estas ideas se comprende que la muestra es una parte que representa al universo poblacional y cuya información es de carácter referencial para la comprensión del hecho estudiado, por lo cual debido a lo finito de la población no se implementó ningún procedimiento muestral.

Técnica e Instrumento de recolección de los Datos

El desarrollo de un proceso investigativo requiere de una serie de acciones destinadas a la recolección de información pertinente con la temática estudiada, para de esta manera evidenciar el logro de los objetivos que el investigador se ha trazado, es por ello que se requiere de la aplicabilidad de técnicas e instrumentos que favorecerán la recolección e información. Al respecto de ello, Arias F. (Ob. Cit.), señala: “las técnicas de

recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”(p. 111), de las ideas expuestas por este autor se concluye que las técnicas de recolección de la información representan la manera como se busca conseguir los datos, elementos y aspectos de interés e importancia para el investigador.

En tal sentido, en el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de los datos, sobre la cual Álvarez W. (2008), señala lo siguiente: “La encuesta consiste en la formulación de preguntas a un número determinado de individuos que representan a un colectivo más amplio, en la búsqueda de información” (p. 72). De estas ideas se comprende que la encuesta resulta una técnica que favorece la elaboración de preguntas dirigidas a la población objeto de estudio con la intención de obtener información o datos de interés en relación con las variables que se están estudiando.

De igual manera, se requiere de un instrumento con el que se ejecuta la respectiva técnica de recolección de la información, del cual Arias F. (2012) resalta lo siguiente: “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 111), se comprende que el instrumento es el mecanismo de almacenar la información obtenida de los sujetos o realidad estudiada, resulta propio de la técnica de la encuesta el uso del cuestionario, en este estudio se utilizará un cuestionario de preguntas cerradas, sobre el cual Álvarez W. (Ob. cit), señala: “cuestionarios de preguntas cerradas los cuales contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas”, es por ello que en el presente estudio el cuestionario que se aplicara será dicotómico, es decir se tuvo un instrumento con alternativas de respuestas Si y No, el cual se elaboró considerando los indicadores de estudio y con la redacción adecuada para ser comprendido por la población a encuestar.

Técnicas análisis y presentación de la información

Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de la información, se genera una serie de aportes, informaciones de relevancia para la comprensión de la realidad estudiada, es por ello que metodológicamente se requiere de un proceso de análisis y presentación de los mismos, al respecto de estos aspectos Pérez W. (2008) destaca lo siguiente: “Una vez obtenidos los datos a través de diferentes instrumentos, los mismos deberán ser sometidos a tratamientos estadísticos que permitan una mejor visualización de los resultados y una mejor interpretación de los mismos” (p. 27).

Se comprende que las técnicas de análisis son los mecanismos utilizados por el investigador para procesar la información recolectada y que posteriormente se organizan y presentan para su comprensión. En este estudio las técnicas de análisis que se utilizaron para el procesamiento y análisis de la información recolectada serán: la estadística descriptiva, la elaboración de cuadros porcentuales con las frecuencias de respuestas emitidas por los encuestados, además de colocarse en gráficos de barras que permiten su mejor comprensión.

Procedimientos Metodológicos

La realización de una investigación es un acto que involucra una serie de etapas, fases o procedimientos que serán elementales para el logro de los objetivos trazados, los cuales estructura y deberá seguir de manera ordenada como todo proceso investigativo. Al respecto de ello se consideran las ideas planteadas por Cazares L. y Otros (2012), que señalan lo siguiente: “el investigador debe poseer ciertas cualidades que le permitan elaborar un buen bosquejo de trabajo o esquema inicial, sino también de trabajo que se ha propuesto como objeto de la investigación” (p. 71). De las ideas expuestas

por estos autores se concluye que en el desarrollo investigativo se hace relevante precisar un bosquejo o guía metodológica del trabajo a desarrollar para ir cumpliendo cada una de esas etapas y lograr los objetivos que se ha trazado el sujeto investigador.

Considerando la intencionalidad del presente estudio, el mismo se llevó a cabo de manera organizado en tres fases:

Fase Documental: corresponde a la parte de la investigación que se refiere al abordaje de diferentes fuentes bibliográficas y documentales que han servido de soporte para la construcción de las ideas que guían el desarrollo investigativo, las cuales han favorecido a esa construcción teórica y metodológica.

Fase de Campo: es la parte de la investigación donde se realizaron varias actividades que van desde el diseño del instrumento que fue aplicado a la población objeto de estudio, así como la aplicación del mismo en el escenario institucional, además de la respectiva interacción dialógica con los sujetos investigados..

Fase operativa: en esta parte de la investigación se llevó a cabo el proceso de análisis, presentación y organización de los resultados provenientes del instrumento aplicado, la elaboración de las conclusiones y recomendaciones y la respectiva propuesta que corresponde con la modalidad de la investigación desarrollada.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta parte de la investigación se hace una organización de la información y datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, donde hay que destacar que previamente la investigadora delimitó las diferentes técnicas de análisis, procesamiento y presentación de la información, lo cual se hace atendiendo a ese rigor científico y metodológico que permite el paradigma asumido en el proceso investigativo, de manera que se pueda evidenciar el respectivo logro de los objetivos trazados y de las variables planteadas.

Es por ello, que en este capítulo, se hace un desglose de las respectivas variables de estudio: desarrollo organizacional y estrategias gerenciales, de las cuales se desprenden una serie de ítems cuyas respuestas han favorecido una percepción sobre la realidad estudiada, lo cual se organizó en cuadros porcentuales que permiten visualizar frecuencias y porcentajes, haciéndoles un análisis fundamentado en la estadística descriptiva, además de colocarse en gráficos de barras que permiten su mejor comprensión, que finalizan con una especie de análisis de corte cualitativo llevado a cabo mediante prosas simples que hacen la comprensión de esos resultados numéricos que se han obtenido, de esta manera se presenta la organización de las ideas de esta investigación.

RESPUESTAS OBTENIDAS CON EL INSTRUMENTO

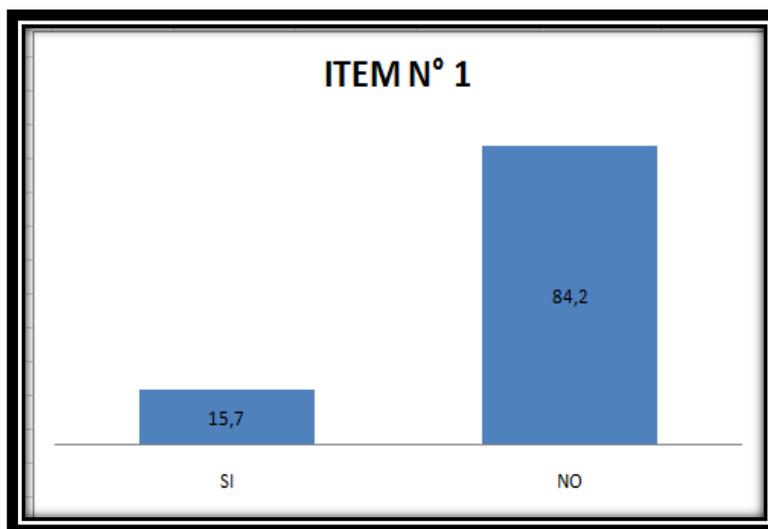
Respuestas emitidas por los empleados del INDER-Apure, para la Variable:
Desarrollo organizacional

Cuadro n° 2

N°	Ítems	Alternativas					
		SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
1	¿Es propicia la comunicación desarrollada en el INDER?	3	15,7	16	84,2	19	100
2	¿Desde su experiencia laboral evidencia la integración institucional?	3	15,7	16	84,2	19	100
3	¿Considera que la estructura organizativa del INDER responde a la realidad actual?	5	26,3	14	73,6	19	100
4	¿Considera que sus acciones como miembro del INDER se enmarcan en un agente cambio?	3	15,7	16	84,2	19	100
5	¿Desde la organización de la institución se propicia la solución de problemas?	3	15,7	16	84,2	19	100
6	¿En su experiencia laboral se ha propiciado el aprendizaje experimental?	5	26,3	14	73,6	19	100
7	¿En el INDER se propicia un proceso situacional de cambio?	3	15,7	16	84,2	19	100
8	¿Se estimula la conformación de equipos de trabajo?	6	31,5	13	68,4	19	100
9	¿En el INDER se propicia la retroalimentación?	3	15,7	16	84,2	19	100
10	¿En su experiencia laboral le han motivado al logro de metas institucionales?	5	26,3	14	73,6	19	100

Fuente: Castillo L. (2020).

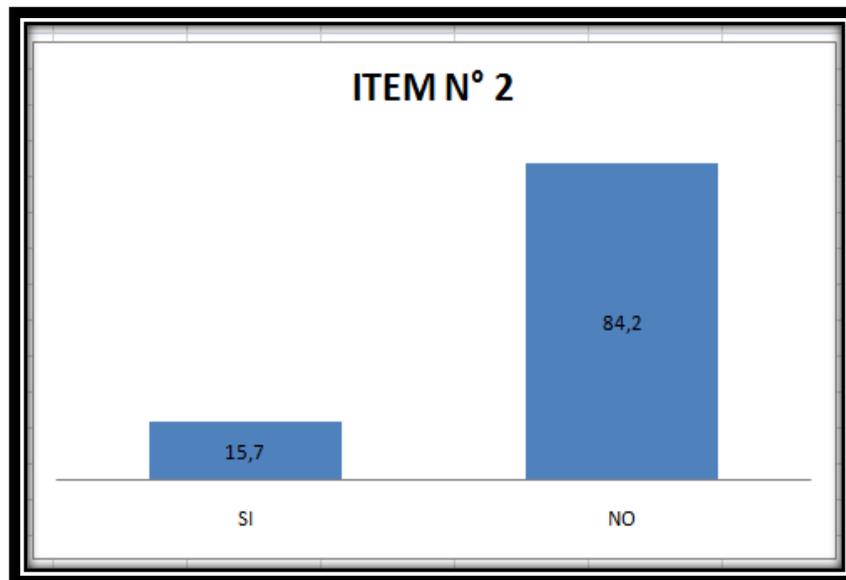
En el ítem n° 1, ¿Es propicia la comunicación desarrollada en el INDER?, el 15,7 % respondió SI y el 84, 2 % respondió NO; en atención a estas respuestas se puede decir que la realidad del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, deja ver que no existe una adecuada comunicación dentro del proceso organizacional, situación que afecta el adecuado manejo y flujo de ideas, siendo esto un elemento que perjudica el desarrollo de los objetivos trazados, debido a que toda organización amerita que se lleven a cabo adecuados procesos comunicativos entre los diferentes actores inmersos de manera que se tribute al desarrollo y aprendizaje organizacional. Tal como se evidencia en el grafico n° 1:



Fuente: Castillo L. (2020).

En el ítem n° 2, ¿Desde su experiencia laboral evidencia la integración institucional?, el 15,7 % respondió SI y el 84, 2 % respondió NO; las respuestas que se desprenden de los encuestados sobre este indicador permiten comprender que en el desarrollo de actividades del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no existe un proceso de integración institucional lo cual representa un elemento negativo que condiciona el logro

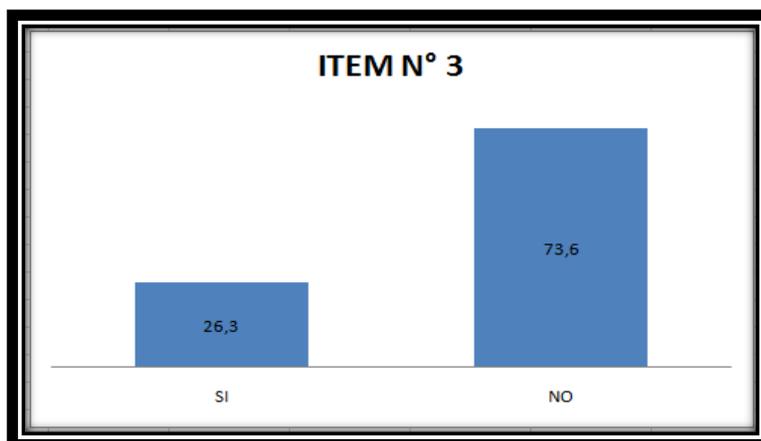
de los objetivos que se plantea esta institución, además de que esto no favorece la cohesión en equipos de trabajo que resulten exitosos en el deseado desarrollo organizacional que se busca fragmentándose de esta manera la operatividad de la misma al servicio de los diferentes usuarios que son beneficiados con las políticas implementadas por la organización. Estos resultados se presentan en el gráfico n°2:



Fuente: Castillo L. (2020).

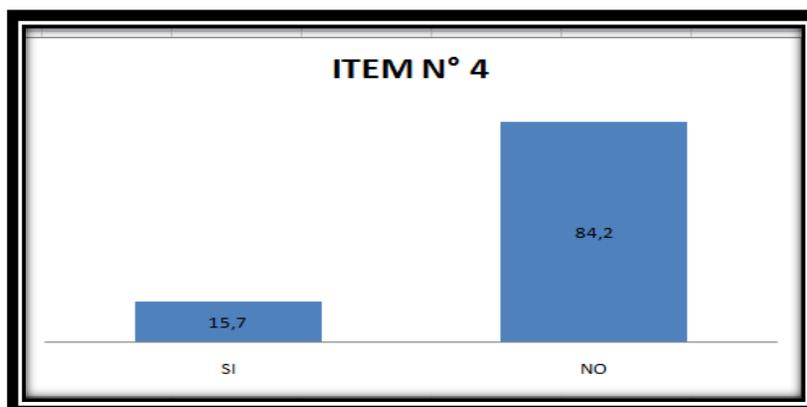
En el ítem n° 3, ¿Considera que la estructura organizativa del INDER responde a la realidad actual? el 26,3 % respondió SI y el 73,6 % respondió NO; en atención a los resultados porcentuales que se pueden visualizar en las diferentes respuestas emitidas por el personal objeto de la encuesta en el escenario de estudio, se concluye que los trabajadores desde su experiencia consideran que la estructura organizativa del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure no responde a la realidad actual, lo cual se evidencia en la manera de precisar las diferentes áreas de atención y desarrollo lo cual debería actualizarse para convertirse en una institución mucho más moderna, que responda a las exigencias y realidades del entorno

social. Asimismo, estos resultados se visualizan en la siguiente gráfica de barras n° 3:



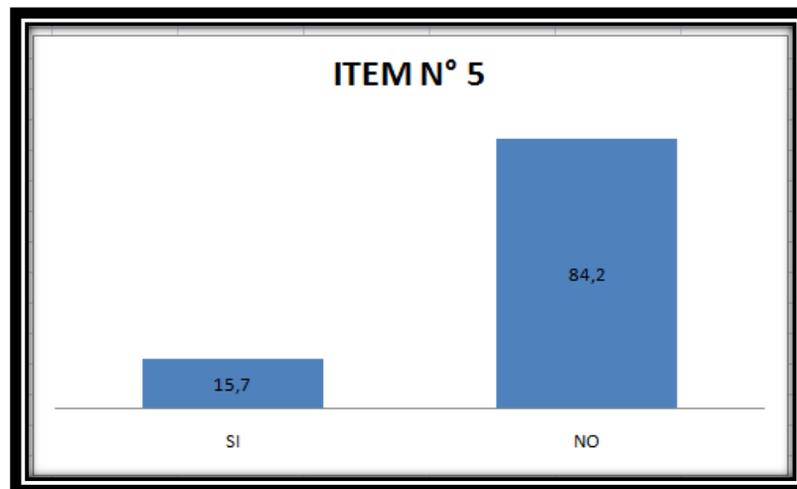
Fuente: Castillo L. (2020).

En el ítem n° 4, ¿Considera que sus acciones como miembro del INDER se enmarcan en un agente cambio?, el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; en atención a estas respuestas se deduce que los encuestados trabajadores del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure consideran que sus acciones como miembro del INDER no se enmarcan en un agente cambio, lo cual representa una situación que debe fortalecerse para el logro de los objetivos organizacionales que respondan con la realidad y exigencias de la institución hacia su progreso y avance. Estos resultados se presentan en el siguiente gráfico n° 4:



Fuente: Castillo L. (2020).

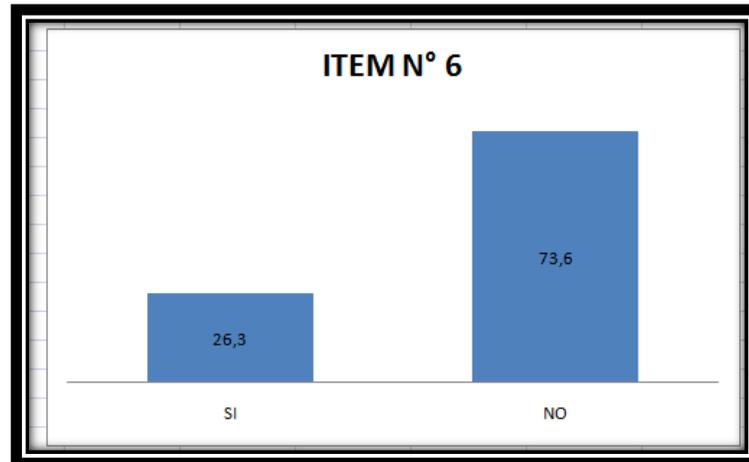
En el ítem n° 5, ¿Desde la organización de la institución se propicia la solución de problemas? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; como se evidencia en las respuestas emitidas por los encuestados se comprende desde la gerencia desarrollada en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se propicia la solución de problemas, que debe ser una de las líneas orientadoras que deben seguirse en el desarrollo de procesos organizacionales que se orientan a favorecer el óptimo funcionamiento de las instituciones y que esto pueda repercutir no solo en la satisfacción de los empleados sino que trascienda hacia la calidad del servicio que se presta a la colectividad. En referencia a los resultados obtenidos en este ítem se presenta el siguiente gráfico n°5:



Fuente: Castillo L. (2020).

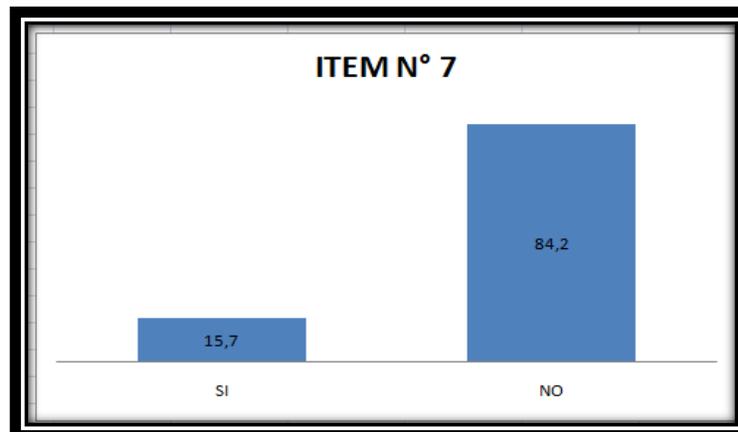
En el ítem n° 6, ¿En su experiencia laboral se ha propiciado el aprendizaje experimental? el 26,3 % respondió SI y el 73,6 % respondió NO; desde las respuestas emitidas por los trabajadores que fueron encuestados, se comprende en relación a este ítem que en esa interacción desarrollada en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se ha propiciado el aprendizaje experimental en relación al desarrollo de ciertos procesos inherentes a las funciones desempeñadas por cada uno de los trabajadores, lo cual dificulta el logro de los objetivos institucionales. Al respecto de ello, se

presentan los resultados obtenidos en este ítem en el siguiente grafico de barras n° 6:



Fuente: Castillo L. (2020).

En el ítem n° 7, ¿ En el INDER se propicia un proceso situacional de cambio? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; considerando estos elementos que se generan de las respuestas de los encuestados se concluye en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se propicia un proceso situacional de cambio en relación a circunstancias adversas que se suscitan en el seno de la organización. Al respecto de estos resultados se presenta el siguiente gráfico n° 7:



Fuente: Castillo L. (2020).

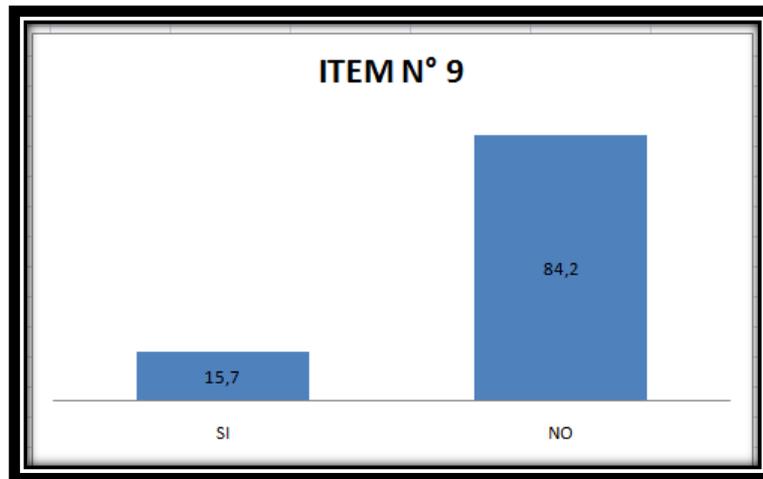
En el ítem n° 8, ¿Se estimula la conformación de equipos de trabajo? el 31,5 % respondió SI y el 64,4 % respondió NO; en lo que respecta a las respuestas obtenidas en este indicador se concluye que los encuestados dejan ver en su experiencia laboral que en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se estimula la conformación de equipos de trabajo, lo cual representa una situación de suma importancia para el logro de los objetivos institucionales, por cuanto estos equipos se hacen necesario en las organizaciones actuales. En referencia a los resultados obtenidos se presenta el siguiente grafico n° 8:



Fuente: Castillo L. (2020).

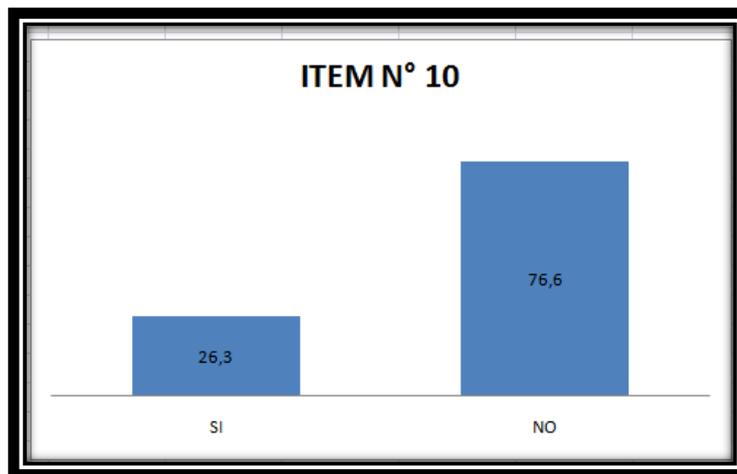
En el ítem n° 9, ¿En el INDER se propicia la retroalimentación? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; las respuestas que se vislumbran en este ítem permiten comprender que los trabajadores que fueron encuestados consideran que en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se propician procesos de realimentación en atención a determinadas circunstancias organizacionales donde la gerencia sea capaz de evaluar el desarrollo de los mismo y emitir acciones que se perfilan a consolidar o fortalecer determinados aspectos, lo cual representa un aspecto

que debe atenderse desde el desarrollo gerencial. Estos resultados se visualizan en el gráfico n° 9:



Fuente: Castillo L. (2020).

En el ítem n° 10, ¿En su experiencia laboral le han motivado al logro de metas institucionales? el 26,3 % respondió SI y el 76,6 % respondió NO; las respuestas emitidas por los encuestados permiten concluir que los trabajadores del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se sienten motivado para el cumplimiento y logro de las metas institucionales que la organización se ha trazado. Los resultados de este ítem se visualizan en el grafico n° 9:



Fuente: Castillo L. (2020).

Respuestas emitidas por los empleados del INDER-Apure, para la Variable: estrategias gerenciales

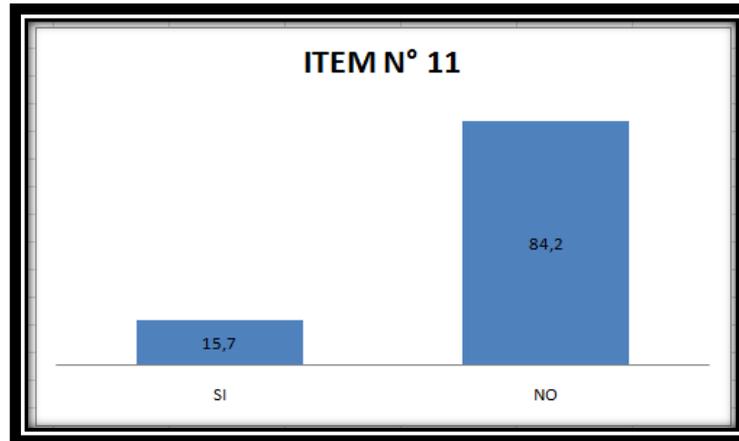
Cuadro n° 3

N°	Ítems	Alternativas					
		SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
11	¿Desde la gerencia del INDER se propicia la formación permanente del talento humano?	3	15,7	16	84,2	19	100
12	¿Su gerente promueve la evaluación de competencias?	6	31,5	13	68,4	19	100
13	¿Desde la gerencia desarrollada en el INDER se ha propiciado el fomento de valores?	3	15,7	16	84,2	19	100
14	¿Su líder gerencial promueve en usted el desarrollo de habilidades y destrezas?	3	15,7	16	84,2	19	100
15	¿El gerente del INDER establece la fijación de metas?	3	15,7	16	84,2	19	100
16	¿La gerencia del INDER se proyecta hacia el logro del Compromiso institucional?	3	15,7	16	84,2	19	100

Fuente: Castillo L. (2020).

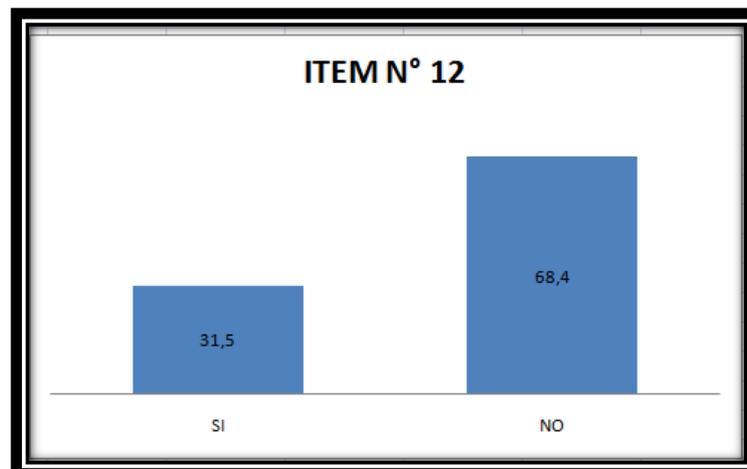
En el ítem n° 11, ¿Desde la gerencia del INDER se propicia la formación permanente del talento humano? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; en atención a esta variable y al indicador de estudio se comprende en las respuestas suministradas por los encuestados que en la gerencia desarrollada en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se

propicia la formación permanente del talento humano, lo cual desfavorece en el logro de los objetivos organizacionales. Los resultados de este ítem se presentan en el gráfico n°11:



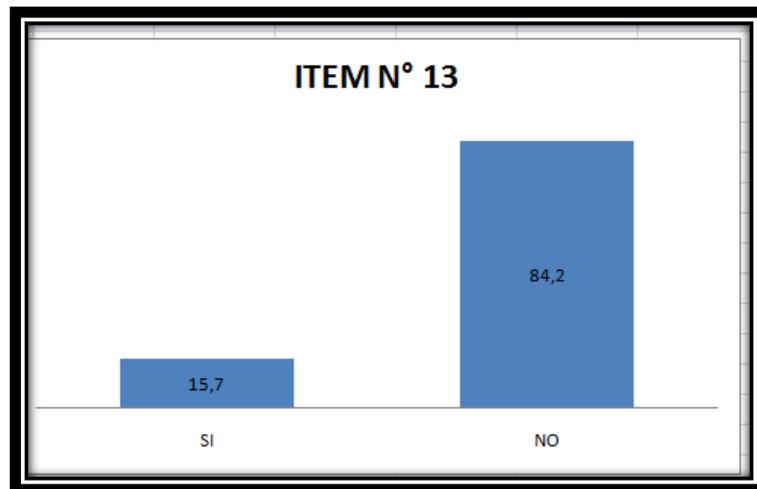
Fuente: Castillo L. (2020).

En el ítem n° 12, ¿Su gerente promueve la evaluación de competencias? el 31,5 % respondió SI y el 68,4 % respondió NO; las respuestas que se obtuvieron de los encuestados permiten reconocer que desde la gerencia no se promueve la evaluación de competencias en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, lo cual representa un aspecto organizacional que debe atenderse de manera que se garantice el éxito de la organización. Los resultados de este ítem se presentan en el gráfico n° 12:



Fuente: Castillo L. (2020).

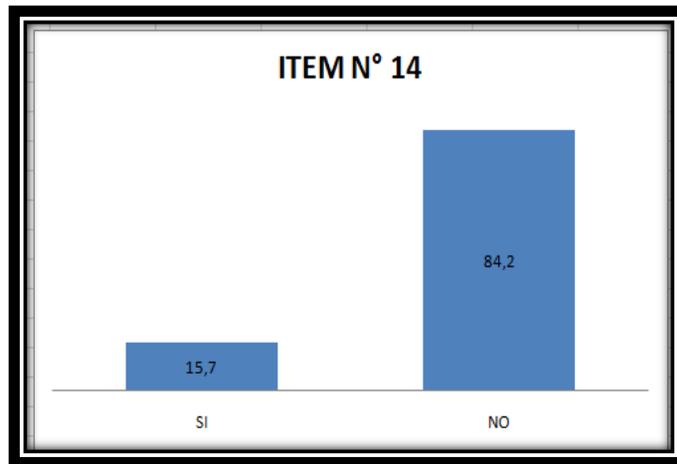
En el ítem n° 13, ¿Desde la gerencia desarrollada en el INDER se ha propiciado el fomento de valores? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; en consideración a las respuestas que se obtuvieron ente indicador de estudio se concluye que la desde la gerencia desarrollada en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure no se ha propiciado el fomento de valores, lo cual en la época actual se considera un punto que debe ser fortalecido desde lo gerencial y organizacional, para favorecer las relaciones interpersonales, el flujo comunicativo y el logro de los objetivos de la institución. Los resultados de este ítem se presentan en el gráfico n° 13:



Fuente: Castillo L. (2020).

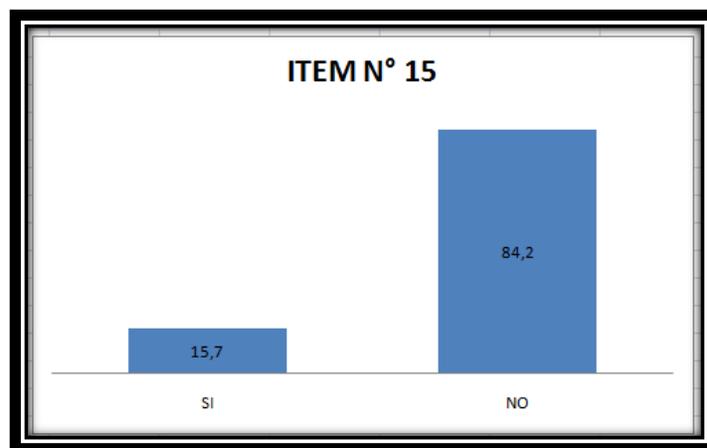
En el ítem n° 14, ¿Su líder gerencial promueve en usted el desarrollo de habilidades y destrezas? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; las respuestas emitidas por los trabajadores del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, permiten comprender que los mismo consideran que su líder gerencial no promueve el desarrollo de habilidades y destrezas, lo cual se traduce en una acción negativa que afecta el desarrollo organizacional, desfavoreciendo la satisfacción personal y profesional de los trabajadores del INDER, lo cual a su vez viene a condicionar el logro de los objetivos y metas institucionales, de cara a lo que es el cometido que tiene esta organización

en el desarrollo rural. Los resultados de este ítem se presentan en el gráfico n° 14:



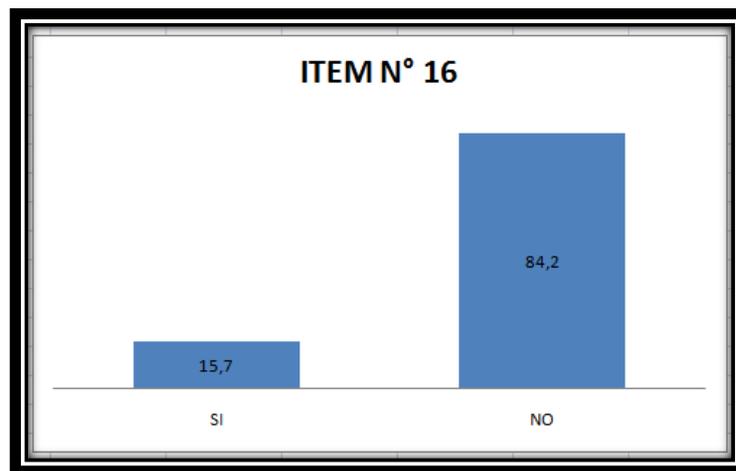
Fuente: Castillo L. (2020).

En el ítem n° 15, ¿El gerente del INDER establece la fijación de metas? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; considerando los resultados porcentuales que se obtuvieron en las respuestas suministradas por los encuestados se concluye que los trabajadores del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, consideran que el gerente de esta organización no establece la fijación de metas en la misma. Los resultados de este ítem se presentan en el gráfico n° 15:



Fuente: Castillo L. (2020).

En el ítem n° 16, ¿La gerencia del INDER se proyecta hacia el logro del compromiso institucional? el 15,7 % respondió SI y el 84,2 % respondió NO; los resultados que se obtuvieron en este ítem permiten comprender que los encuestados consideran que desde la gerencia que se ha desarrollado en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, no se proyecta hacia el logro del compromiso institucional, elemento que debe ser atendido desde la capacidad gerencial para buscar la manera de enfocar esfuerzos individuales y en colectivo de manera que se logre ese cometido institucional. Estos resultados se pueden visualizar en el grafico identificado con el n° 16:



Fuente: Castillo L. (2020).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El proceso de aplicación de los instrumentos a los encuestados arroja una serie de informaciones, que resultan significativas en atención a los objetivos trazados en el estudio, por lo cual se generan los siguientes hallazgos conclusivos:

En lo que respecta a la variable: ***Desarrollo organizacional***, hay que destacar que la realidad del escenario de estudio representada por el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, deja ver que existen debilidades en el manejo de la comunicación en el ámbito organizacional, además que desde la cotidianidad se puede apreciar que existe poca integración institucional, de igual manera los trabajadores consideran que la estructura organizativa de la institución no responde a la realidad actual y a lo que debería ser una institución que busca el éxito y desarrollo de la misma; así como también en la encuesta se evidencia que desde lo organizacional los trabajadores del INDER Apure no se visualizan como agentes de cambio capaces de responder a la realidad institucional.

Asimismo, en esta variable hay que puntualizar que desde la organización de la institución se puede apreciar que no se propicia la solución de problemas; asimismo los encuestados dejan ver que en su experiencia laboral no se ha propiciado el aprendizaje experimental, así como hay que destacar que en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure no se propicia un proceso situacional de cambio, de igual manera sobre estas debilidades en materia de desarrollo organizacional se evidencia que no se estimula la conformación de equipos de trabajo. De la misma manera se pudo conocer que en el INDER no se propicia la retroalimentación, por

último se hace relevante destacar que los trabajadores destacan que en su experiencia laboral no les han motivado al logro de metas institucionales.

En lo que respecta a la variable: **Estrategias gerenciales**, hay que señalar que desde la gerencia desarrollada en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, lo cual representa una situación que afecta la satisfacción y bienestar de los trabajadores, alejándoles de la educada motivación que se busca lograr en la institución. De igual manera en cuanto al indicador de la evaluación de competencias se conoció que la misma no se está desarrollando en la institución. En este mismo orden de ideas hay que resaltar que se comprende que desde la gerencia desarrollada en el INDER se ha propiciado el fomento de valores, lo cual en la realidad actual es un punto que debe fomentarse en las organizaciones para su éxito institucional.

Asimismo, en referencia a esta variable se logro conocer de las respuestas emitidas por los encuestados que su líder gerencial con las acciones desarrolladas deja ver que no promueve en los diferentes trabajadores el desarrollo de habilidades y destrezas, de igual manera se pudo conocer que las acciones de la gerencia del INDER no establece la fijación de metas en los diferentes departamentos que forman parte de esta oficina regional, y por último se hace relevante destacar que la gerencia del INDER se proyecta hacia el logro del Compromiso institucional.

Considerando estas conclusiones que se desprenden de las respuestas suministradas por los encuestados se deja ver las falencias o debilidades que se hacen presente en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, lo cual invita a reflexionar sobre lo que desde la gerencia se viene desarrollando de manera que pueda mejorarse el clima organizacional y se logre el fortalecimiento de las acciones de cada trabajador para la consolidación de metas institucionales que se perfilen al afianzamiento de la filosofía de esta institución al servicio del colectivo social.

Recomendaciones

Entre las recomendaciones que se desprenden de los resultados obtenidos y considerando los objetivos trazados en el estudio, se presentan las siguientes:

A la **gerencia del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure**, se les recomienda:

Propiciar el desarrollo organizacional mediante actividades que favorezcan la cohesión de los miembros de la institución, el trabajo en equipo y la fijación de metas organizacionales.

Evaluar el desempeño de los diferentes miembros de la institución en función de sus capacidades, el rendimiento en sus áreas laborales y la integración institucional.

Ejecutar las estrategias gerenciales que se presentan en la propuesta derivada del presente estudio como un aporte que se hace para el fortalecimiento de la gestión de la institución.

A los empleados **del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure**, se les hacen las siguientes recomendaciones:

Propiciar acciones que permitan el desarrollo de la organización, con la realización de sus funciones, con la integración organizacional y el fomento de la capacidad para el trabajo en equipo de manera que se logren las metas de la institución.

Continuar favoreciendo el desarrollo de trabajos de investigación similares a este, donde demostraron corresponsabilidad y colaboración en la recolección de la información.

Participar activamente con la iniciativa gerencial de la propuesta derivada del presente estudio como un aporte que se hace para el fortalecimiento de la gestión de la institución.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Título

ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE.

Presentación de la Propuesta

Las organizaciones deben responder a los momentos sociales y a las realidades en las cuales están insertas, lo que hace que se adapten, transformen, desarrollen y logren su desarrollo, por lo cual en el caso de las instituciones de carácter público este cometido debe ir de la mano con la misión y visión de prestar un servicio que llega al colectivo social, lo cual le reviste de esa particular importancia, es por ello que la gerencia desarrollada debe estar enfocada en que se logren las metas institucionales, la cohesión organizacional y la satisfacción de los diferentes miembros que hacen vida activa en la institución.

Considerando estas ideas, la realidad de las instituciones públicas deja ver que existen debilidades en su gerencia que en muchos casos se ve limitado por una serie de restricciones que desfavorecen el logro de su filosofía institucional, es por ello que considerando esos elementos que se generan de la cotidianidad y de la interacción de los actores involucrados se elaboro la presente propuesta la cual recoge una serie de *estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el INDER Apure*, que se perfila como un aporte científico al área de la gerencia pública y que tendrá efectos positivos en el crecimiento de las organizaciones.

Justificación de la Propuesta

Las realidades de las organizaciones públicas hacen que estén en un escenario donde la gerencia resulta un instrumento fundamental para garantizar el desarrollo organizacional y el éxito de la misma, en atención a los objetivos y metas trazadas, de allí que con la presente propuesta se busca tributar al logro de mejores condiciones que favorezcan la implementación de esas estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el INDER Apure, que es el resultado de un proceso investigativo y de la experiencia de la investigadora en el área de la gerencia, este estudio se considera muy valioso el cual se justifican al considerar las siguientes razones:

En lo referente a lo **gerencial**, se considera un significativo aporte a lo que es la gerencia desarrollada en los actuales momento, donde se requiere de la innovación, de la búsqueda de acciones que favorezcan la cohesión organizacional y donde el trabajo el equipo es clave para que de manera particular y en colectivo se unifiquen acciones que permitan lograr los fines trazados, esto se hace de vital relevancia a nivel de las estructuras jerárquicas y de la capacidad de liderazgo para conducir una organización.

En lo **social**, debido a que el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, es una institución que se orienta a prestar servicio a la colectividad, favoreciendo la atención de un sector muy importante de la economía, por lo que se hace indispensable un trabajo de calidad y eficiencia de la manera que se atiendan a los diferentes productores que acuden a esta institución de una manera que se logren los objetivos sociales de la institución.

En lo **Institucional**, las estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional, se coinvierten en una interesante alternativa para el desarrollo del Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, propiciando mejoras en su funcionamiento que serán significativas en el logro de los fines institucionales.

En lo que respecta al aporte **Científico**, se puede decir que la propuesta derivada del presente estudio se convierte en un aporte producto de la utilización de la ciencia al servicio de la gerencia pública, buscando favorecer esos procesos en la realidad actual, que a su vez servirá como referente para la profundización de estudios vinculados con este mismo tema o afines.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure.

Objetivos Específicos

Favorecer el proceso de desarrollo organizacional en el contexto del INDER Apure.

Contribuir con la cohesión organizacional y la integración de los empleados del el INDER Apure.

Fortalecer el logro del trabajo en equipo para la consolidación de las metas institucionales.

Consolidar el avance el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure como organización destinada al servicio social.

Factibilidad de la Propuesta

El desarrollo de las estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, se convierte en un modelo viable de ser implementado que responde a ciertos elementos de factibilidad, entre los cuales se precisan: factibilidad económica y financiera, factibilidad institucional, factibilidad operativa, los cuales se especifican a continuación:

- **Factibilidad económica y financiera:** debido a que no se requiere de inversiones económicas para su ejecución e implementación en el escenario institucional, además del aprovechamiento de los recursos disponibles en la institución.
- **Factibilidad institucional:** el desarrollo de esta propuesta presenta factibilidad en el contexto de su implementación en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, donde existe la receptividad por parte de los involucrados para que se ejecute y se logren los objetivos institucionales desde la organización.
- **Factibilidad operativa:** en referencia a la implementación de las estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, presenta factibilidad operativa desde tiempo, espacio y condiciones para que logren los objetivos deseados.

Estructura de la Propuesta



Figura n°1: Estrategias Gerenciales
Fuente: Castillo L. (2020)

ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INDER APURE.

Estrategia n°1:

CONVERSATORIO DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Propiciar la orientación de cada uno de los empleados sobre las funciones que desempeña en la institución, de la importancia de su trabajo individual y del trabajo en equipo que se puede realizar para el desarrollo organizacional.

DESCRIPCIÓN: Esta estrategia está concebida para que se haga una formación., reflexión y toma de conciencia sobre las funciones que desempeña cada uno de los empleados, coordinadores o responsables de áreas administrativas en la institución, de la importancia de su trabajo individual y del trabajo en equipo que se puede lograr. La idea es que las ideas sean capaces de fluir y desde la experiencia de cada uno de los actores se pueda hacer un proceso de catarsis, evaluación y establecimiento de ciertas condiciones que serán relevantes para la optimización del desarrollo institucional.

La realidad de las organizaciones debe favorecer en todo momento los procesos comunicativos, ese intercambio de información, además que esta estrategia será de provecho porque corresponde el punto de inicio de las otras estrategias buscando de esta manera que se logre Fortalecer el logro del trabajo en equipo para la consolidación de las metas institucionales en el escenario del INDER Apure.

Estrategia n°2:**MESAS DE TRABAJO DE REVISIÓN DE
MANUALES Y NORMATIVA
INSTITUCIONAL**

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Desarrollar un proceso de revisión de los manuales de funcionamiento del INDER, normativa y procedimientos administrativos.

DESCRIPCIÓN: Esta estrategia gerencial está pensada en la necesidad de establecer mesas de trabajo que favorezcan el dialogo, la revisión de información pertinente y cónsona con el funcionamiento del Instituto de Desarrollo Rural INDER, de manera que un personal documentado y capacitado sea capaz de unificar acciones y actividades que favorezcan el funcionamiento de la organización de tal manera que se puedan cristalizar los objetivos y metas que han sido trazados y que se preste un mejor servicio para el bienestar del colectivo.

En tal sentido las mesas de trabajo responden a la revisión minuciosa de cómo deben implementarse el funcionamiento del INDER, normativa y procedimientos administrativos, lo cual en la realidad actual favorece la cohesión organizacional , permitiendo la reflexión desde diversos puntos de vista y en equipo de lo que es el logro de las metas institucionales, además que se haga una revisión documental sobre aspectos de interés en lo que son los procedimientos administrativos, que deben actualizarse de manera que se brinde un mejor servicio que responda a las exigencias de la realidad actual y a las demandas de los usuarios que acuden al Instituto de Desarrollo Rural INDER.

Estrategia n°3:**ASIGNACIÓN DE TAREAS
COLECTIVAS**

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Fortalecer el proceso de desarrollo organizacional mediante la asignación de tareas colectivas desde la articulación del trabajo en equipo.

DESCRIPCIÓN: La asignación de tareas colectivas es el punto de inicio de esa articulación específica con las proyecciones institucionales, donde se busca establecer las líneas orientadoras de manera que los equipos de trabajo sean capaces de organizar ese trabajo individual y colectivo hacia el logro de los objetivos y metas trazadas, se sugiere delegar de manera formal o a través de memorándum, con reuniones ordinarias y mediante mesas de conversación con cada uno de los equipos de manera que se pueda garantizar el éxito en el cumplimiento de tales funciones, es esencial que se asuma la responsabilidad y corresponsabilidad en estas tareas para su fiel cumplimiento por parte de los involucrados.

Estrategia n°4:**TALLER DE CAPACITACIÓN
SOBRE PLANIFICACIÓN**

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Establecer planificaciones institucionales que permitan responder a las intencionalidades del Instituto de Desarrollo Rural INDER.

DESCRIPCIÓN: De manera organizacional se plantea esta estrategia que busca desarrollar el trabajo en equipo desde el seno del Instituto de Desarrollo Rural INDER, para favorecer un adecuado proceso donde se establezcan una serie de acciones a realizar, es decir, una planificación que articule la cotidianidad y determinadas acciones que se esperan consolidar en ciertos intervalos de tiempo, donde la cohesión organizacional es fundamental para que se puedan vencer los obstáculos y se logren los objetivos trazados. Se hace relevante planificar acciones que guíen el norte de la institución, evitando de esta manera a improvisación, lo cual va a favorecer procesos de evaluación institucional de manera posterior, para ir valorando el éxito de los equipos conformados en función de las líneas de acción institucional.

Estrategia n°5:



ROTACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Contribuir con el proceso de formación en materia del trabajo en equipo de manera que se pueda consolidar el deseado desarrollo organizacional.

DESCRIPCIÓN: Esta estrategia gerencial se focaliza en una manera de ir incentivando y motivando la capacidad para integrarse como equipos institucionales, de manera que las líneas orientadoras se vayan cumpliendo y se logre la realización de cada una de las actividades asignadas por el gerente, por lo cual se hace relevante que se puedan rotar los equipos y sus diferentes miembros, que vendrá a servir como escenario para estimular la

convivencia de los actores del Instituto de Desarrollo Rural INDER, así como se busca crear un escenario donde se valore el logro de los objetivos, la empatía, la estabilidad, satisfacción personal y laboral y el rendimiento en las asignaciones que se hagan, de tal manera que se puedan evaluar las potencialidades, debilidades y fortalezas que se presentan en materia de desarrollo organizacional, para que todos los miembros de la institución se perfilen hacia el deseado éxito de la organización.

Estrategia n°6:

**JORNADA DE EVALUACIÓN
INSTITUCIONAL**

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Desarrollar acciones de evaluaciones interinstitucionales que permitan la valoración de la conformación de los equipos de trabajo.

DESCRIPCIÓN: Desde el seno de las organizaciones los equipos gerenciales deben estar en constante evaluación del desarrollo y crecimiento de dicha organización, esto involucra procesos de valoración de las actividades, acciones y estrategias implementadas de manera que se puedan lograr los objetivos institucionales. El desarrollo de la evolución a las actividades asignadas a los equipos de trabajo deben estar orientadas hacia la valoración de la capacidad para cumplir, ser responsables y corresponsables de manera que se puedan corregir algunos detalles, se fortalezcan los aspectos significativos y se oriente a la cristalización de las metas y objetivos que se generan en el desarrollo del Instituto de Desarrollo Rural INDER.

Estrategia n°6:**CONVIVENCIA INTERINSTITUCIONAL**

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Propiciar la integración y cohesión organizacional de los miembros del Instituto de Desarrollo Rural INDER mediante una actividades de convivencia interinstitucional.

DESCRIPCIÓN: Atendiendo a las realidades actuales se requiere que los gerentes sean capaces de tomar en cuenta que los equipos de trabajo se realimentan mediante procesos de compartir, interactuar y bajo el debate de ideas, es por ello, que la dinámica social e institucional invita a planificar actividades que estén orientadas a propiciar momentos amenos donde sean capaces de favorecer esa interacción, para lo cual se sugiere conformar equipos que organicen determinadas actividades en la institución y fuera, que inviten a festejar alguna eventualidad, aniversario, onomástico, con diversas actividades gastronómicas, juegos, debate de ideas entre otros, entender que el trabajo no lo es todo y que siempre se pueden crear lazos de articulación y cohesión institucional.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez W. (2008). La naturaleza de la investigación. Editorial Biosfera. Gurenas, estado Miranda.
- Arias (2012). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. 7ma. Edic. Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela CRBV. Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela 36.860 (Extraordinaria), Diciembre 24.
- Asamblea Nacional (2010). Ley de Tierras y Desarrollo Agrario. Gaceta Oficial N° 5.991, (Extraordinaria), julio de 29 2010. Caracas.
- Asamblea Nacional (2002). Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial 37.522 (Extraordinario), Septiembre 06 2002.
- Betancourt F. (2016). Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de Servicios Generales de la Pucese. Trabajo de Maestría publicado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Carrozo M. (2015). Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales de los equipos. Tesis doctoral publicada. Universidad Carlos III de Madrid, España.
- Cazares L. y Otros (2012). Técnicas actuales de investigación documental. Editorial Trillas. México.

- Ferro J. (2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. Universidad Católica de Colombia. Trabajo de grado publicado. Colombia.
- Fuentes D. y Marroquin D. (2018). Propuesta de estrategias para la implementación del trabajo en equipo en las pequeñas empresas de Chalco. Trabajo de grado publicado. Universidad Autónoma de México. México.
- Jones G. y George J. (2010). Administración Contemporanea. 6TA EDICION. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Landaeta M. (2017). Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua. Trabajo de maestría publicado. Universidad de Carabobo.
- Ospino y Troconis (2014). Estrategias gerenciales apoyadas en el proceso coaching para la eficacia de la empresa Lamisur S.A. Universidad José Antonio Páez. San Diego, estado Carabobo.
- Paz-Marcano, A., González-Morillo, L., Prieto-Pulido, R. & Monsalve-Peláez, M. (2017). Principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 209-233.

Pinto M. (2012). Desarrollo organizacional. Red tercer milenio. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Ramio C. (2008). Teoría de la Organización y Administración Pública. Documento en línea. Disponible en: ¿tecnoadministracionpub.files.wordpress.com. Consultado 20, junio, 2020.

Rodríguez S. (2015). Desarrollo organizacional como estrategia de cambio planificado, en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas del Estado Apure. Trabajo de maestría publicado. UNELLEZ.

Roger C. (1969). Freedom to learn, Merrill, Columbus, Ohio, 1969

Roger C. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy, Houghton Mifflin Boston, 1961.

Romero A. (2018). Desarrollo de equipos de alto rendimiento en la gerencia del talento humano. Trabajo especial de grado publicado. Fundación Universidad de América. Bogota, Colombia.

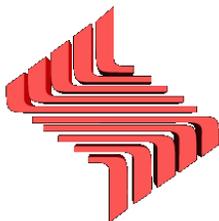
Rivera M. (2016). El trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del ministerio de trabajo y servicio público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua. Trabajo de grado publicado. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Sabino, C. (2012). El proceso de investigación científica. Caracas: El Cid

Silva (2017). Programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico. Trabajo de maestría no publicado. UNELLEZ.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2014). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Editorial FEDUPEL. Caracas.

ANEXOS

ANEXO A

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Estimado (a): Trabajador (a) Inder Apure.

Un saludo fraterno y cordial. El motivo de la aplicación del presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con un estudio denominado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL (INDER) APURE**. Por consiguiente, se insta a responder los diferentes ítems que se han formulado que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico y optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Esperando contar con toda su colaboración en el llenado de todos los ítems.

Agradeciendo la receptividad. Se despide.

Atentamente

Ing. Luisana Castillo

INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.

- No deje ninguna pregunta sin responder
- Ante alguna duda puede consultar a la encuestadora

Variable: Desarrollo organizacional

N°	Ítems	Alternativas					
		SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
1	¿Es propicia la comunicación desarrollada en el INDER?						
2	¿Desde su experiencia laboral evidencia la integración institucional?						
3	¿Considera que la estructura organizativa del INDER responde a la realidad actual?						
4	¿Considera que sus acciones como miembro del INDER se enmarcan en un agente cambio?						
5	¿Desde la organización de la institución se propicia la Solución de problemas?						
6	¿en su experiencia laboral se ha propiciado el aprendizaje experimental?						
7	¿En el INDER se propicia un proceso situacional de cambio?						
8	¿Se estimula la conformación de equipos de trabajo?						
9	¿En el INDER se propicia la retroalimentación?						
10	¿En su experiencia laboral le han motivado al logro de metas institucionales?						

Variable: Estrategias gerenciales

N°	Ítems	Alternativas					
		SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
11	¿Desde la gerencia del INDER se propicia la formación permanente del talento humano?						
12	¿Su gerente promueve la evaluación de competencias?						
13	¿Desde la gerencia desarrollada en el INDER se ha propiciado el fomento de valores?						
14	¿Su líder gerencial promueve en usted el desarrollo de habilidades y destrezas?						
15	¿El gerente del INDER establece la fijación de metas?						
16	¿La gerencia del INDER se proyecta hacia el logro del Compromiso institucional?						