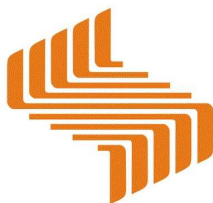


**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

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

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS  
REGIÓN CENTRO SUR - BARINAS, AÑO 2010.**

**Autor: Lcdo. Henry J. Molina P.  
Tutor: MSc. Freddy Alberto Bolívar Manzano**

**BARINAS, JULIO DE 2010**

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

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS  
REGIÓN CENTRO SUR - BARINAS, AÑO 2010.**

Requisito parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum en  
Administración Mención Gerencia General

**Autor:** Licdo. Henry J. Molina P.

**C.I:** V.- 15.271.050.

**Tutor:** Msc. Freddy A. Bolívar M.

**BARINAS, JULIO, DE 2010.**

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Freddy Alberto Bolívar Manzano**, cédula de identidad **V-3.810.960**, hago constar que he leído el Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS REGIÓN CENTRO SUR - BARINAS, AÑO 2010**, presentado por el ciudadano: **Henry Javier Molina Pérez**, para optar el Título de Magíster Scientiarum en Administración Mención: **Gerencia General**, y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los Trece días del mes de Octubre del año 2009.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

### APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Freddy Alberto Bolívar Manzano**, cédula de identidad **V-3.810.960**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS REGIÓN CENTRO SUR - BARINAS, AÑO 2010**, presentado por el ciudadano: **Henry Javier Molina Pérez**, para optar el Título de Magíster en Administración Mención: **Gerencia General**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los Veinte días del mes de Mayo del año 2010.

Nombre y Apellido: **Freddy Alberto Bolívar Manzano**

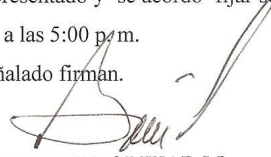
---

Firma de Aprobación del tutor


Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 3:00 p. m. del día miércoles veintiuno de julio de dos mil diez, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Freddy Bolívar Manzano –Tutor Coordinador –**, **Belitza Cáceres Montilla (Jurado Principal Interno UNELLEZ)** y **Candice Terán de Galindo (Jurado Principal Externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **V- 3.810.960**, **V- 12.206.904** y **V- 11.714.069**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución N° **CTP 2010/06/16 de fecha 08/06/2010, Acta Ordinaria N° 004, Punto 16**, como miembros del Jurado para evaluar el Trabajo de Grado presentado por el **Licenciado en Administración Molina Pérez, Henry Javier**, titular de la cédula de identidad N° **V- 15.271.050**, titulado **“Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur Barinas, Año 2010”**, para obtener el Grado Académico de **Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General**; quienes por unanimidad decidimos y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ**, **ADMITIR** el trabajo presentado y se acordó fijar su defensa pública para el día **miércoles veintiocho de julio de 2010**, a las **5:00 p.m.**  
Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman.

  
**MSc. FREDDY BOLIVAR M.**  
**C. I. N° V- 3.810.960**  
**(Tutor Coordinador)**

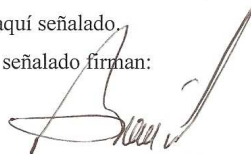
  
**Dra. BELITZA CÁCERES M.**  
**C. I. N° V- 12.206.904**  
**(Jurado Principal Interno UNELLEZ)**

  
**MSc. CANDICE TERAN DE G.**  
**C. I. N° V- 11.714.069**  
**(Jurado Principal Externo UFT)**

### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 5:00 p. m. del día miércoles veintiocho de julio de dos mil diez, una vez cumplido con lo establecido en el Artículo 40, Capítulo III, de los Reglamentos de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, los profesores: **Freddy Bolívar Manzano –Tutor Coordinador -**, **Belitza Cáceres Montilla (Jurado Principal Interno UNELLEZ)** y **Candice Terán de Galindo (Jurado Principal Externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **V- 3.810.960**, **V- 12.206.904** y **V- 11.714.069**, respectivamente, miembros del Jurado Calificador del Trabajo de Grado titulado **“Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur Barinas, Año 2010”**, presentado por el **Licenciado en Administración Molina Pérez, Henry Javier**, titular de la cédula de identidad N° **V- 15.271.050**, como parte de los requisitos para optar al Grado Académico de **Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General**; procedimos a dar apertura y presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de **60 minutos**. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones consideró **APROBAR** el Trabajo aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



**MSc. FREDDY BOLIVAR M.**  
C. I. N° V- 3.810.960  
(Tutor Coordinador)



**Dra. BELITZA CÁCERES M.**  
C. I. N° V- 12.206.904  
(Jurado Principal Interno UNELLEZ)



**MSc. CANDICE TERAN DE G.**  
C. I. N° V- 11.714.069  
(Jurado Principal Externo UFT)

## INDICE

<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	vii
<b>LISTA DE GRAFICOS</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CAPITULO I EL PROBLEMA</b> .....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
1.2.3. Justificación.....	11
1.2.4. Alcance y Limitaciones.....	13
<b>CAPITULO II MARCO REFERENCIAL</b> .....	14
2.1. Antecedente de la investigación.....	14
2.2. Descripción de la organización objeto de estudio.....	18
2.2.1. Breve Reseña Histórica y Objeto Fundamental de PDVSA Servicios S.A.....	19
2.2.2. Principios Organizacionales de PDVSA Servicios S.A.....	19
2.2.3. Estructura Organizativa de PDVSA Servicios Región Centro Sur.....	20
2.3. Bases Teóricas.....	21
2.3.1. Estrategia.....	21
2.3.2. Gerencia Estrategia. ....	22
2.3.3. Estrategia Gerenciales. ....	25
2.3.4 .Gerencia.....	26
2.3.4.1. Funciones Gerenciales.....	27
2.3.5. Planificación.....	27
2.3.6. Organización.....	29
2.3.7. Dirección.....	30
2.3.8. Control.....	31
2.3.9. Liderazgo.....	32
2.3.10. Toma de Decisiones.....	35

2.3.11. Motivación .....	36
2.3.12. Comunicación.....	38
2.3.13. Clima Organizacional.....	40
2.3.13.1 Enfoques y Modelos sobre Clima Organizacional.....	42
2.3.13.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	46
2.3.14 FODA.....	50
2.3.14.1. ¿Cómo se realiza el análisis?.....	51
2.3.15. Teoría que Fundamentan la Investigación Planteada.....	54
2.3.15.1. Teoría de Maslow.....	54
2.3.15.2. Teoría de Mayo.....	55
2.3.15.3. Teoría de los Factores de Herberg.....	55
2.3.15.4. Moledo de Poder-Afiliación-Realización Mc Clelland.....	56
2.3.15.5. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.....	56
2.3.15.6. Teoría de Campo de Lewing.....	57
2.3.15.7. Teoría de la Valencia-Espectativa de Vroom.....	57
2.3.15.8. Teoría de Shein del Hombre Complejo.....	57
2.3.16 Elementos del Clima Organizacional que inciden en la eficacia del personal En la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur- Barinas.....	62
2.4. MARCO LEGAL.....	66
2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	66
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	68
SISTEMA DE VARIABLES .....	70
Operacionalización de las Variables.....	71
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO .....	72
3.1. Paradigma y Método de la Investigación.....	72
3.2. Tipo y Diseño de la Investigación.....	72
3.3. Unidad de Estudios .....	74
3.4. Fase I Diagnostico. ....	74
3.4.1. Población y Muestra.....	74
3.5. Técnica de Recolección de Datos. ....	75



3.6. Válidez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	76
3.6.1. Validez .....	76
3.6.2. Confiabilidad.....	77
3.7. Técnica de análisis de los datos.....	79
<b>CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
4.1. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los cuestionarios.....	82
Conclusión del diagnóstico.....	139
4.2. Construcción de una matriz FODA con los resultados obtenidos.....	142
4.2.1. Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.....	142
4.2.1.1. Fortalezas.....	142
4.2.1.2. Debilidades.....	143
4.2.1.3. Oportunidades.....	144
4.2.1.4. Amenazas.....	144
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>146</b>
Conclusiones.....	146
Recomendaciones.....	148
Propuesta Estratégica.....	150
Objetivo de la Propuesta.....	150
<b>ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS REGIÓN CENTRO SUR – BARINAS (PSSA RCS).....</b>	<b>151</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>162</b>
ANEXO A. Instrumentos de recolección de datos aplicados en la investigación....	163
ANEXO B. Carta y matriz de validación de expertos de los instrumentos de recolección de datos aplicados en la investigación.....	171
ANEXO C. Calculo de la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos aplicados en la investigación con el programa SPSS 15.0.....	180

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz Foda: Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	52
Cuadro 2. Matriz FODA. Identificación de Estrategias.....	54
Cuadro 3. Operacionalización de las Variables.....	71
Cuadro 4. Relación de Personal que Labora en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur–Barinas.....	75
Cuadro 5. Indicador Planificación. Representación de los Ítems 1, 2, 3, 4.....	82
Cuadro 6. Indicador Organización. Representación de los Ítems 5, 6 y 7.....	84
Cuadro 7. Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.....	85
Cuadro 8. Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.....	87
Cuadro 9. Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.....	89
Cuadro 10. Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20..	90
Cuadro 11. Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.....	92
Cuadro 12. Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.....	93
Cuadro 13. Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.....	94
Cuadro 14. Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.....	95
Cuadro 15. Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.....	96
Cuadro 16. Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.....	97
Cuadro 17. Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31, 32.....	98
Cuadro 18. Indicador Planificación. Representación del Ítem 1, 2, 3, 4.....	100
Cuadro 19. Indicador Organización. Representación del Ítem 5, 6, 7.....	101
Cuadro 20. Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.....	103
Cuadro 21. Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.....	104
Cuadro 22. Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.....	106
Cuadro 23. Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20..	107
Cuadro 24. Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.....	108
Cuadro 25. Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.....	109
Cuadro 26. Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.....	110
Cuadro 27. Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.....	111

Cuadro 28. Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.....	112
Cuadro 29. Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.....	114
Cuadro 30. Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31 y 32.....	115
Cuadro 31. Indicador Limitaciones. Representación del Ítem 1 y 2.....	117
Cuadro 32. Indicador Jerarquía. Representación del Ítem 03.....	118
Cuadro 33. Indicador Autonomía. Representación del Ítem 4, 5.....	119
Cuadro 34. Indicador Compromiso. Representación del Ítem 06.....	120
Cuadro 35. Indicador Incentivos. Representación del Ítem 07.....	121
Cuadro 36. Indicador Sanciones. Representación del Ítem 08.....	122
Cuadro 37. Indicador Retos. Representación del Ítem 09 y 10.....	123
Cuadro 38. Indicador Riesgo. Representación del Ítem 11.....	124
Cuadro 39. Indicador Informal. Representación del Ítem 12 y 13.....	125
Cuadro 40. Indicador Formal. Representación del Ítem 14.....	126
Cuadro 41. Indicador Apoyo. Representación del Ítem 15, 16 y 17.....	127
Cuadro 42. Indicador Integración. Representación del Ítem 18.....	128
Cuadro 43. Indicador Metas Claras. Representación del Ítem 19 y 20.....	129
Cuadro 44. Indicador Coherencia. Representación del Ítem 21.....	131
Cuadro 45. Indicador Realimentación. Representación del Ítem 22.....	132
Cuadro 46. Indicador Personales. Representación del Ítem 23 y 24.....	133
Cuadro 47. Indicador Grupales. Representación del Ítem 25, 26 y 27.....	134
Cuadro 48. Indicador Vinculación. Representación del Ítem 28 y 29.....	135
Cuadro 49. Indicador Lealtad. Representación del Ítem 30.....	136
Cuadro 50. Indicador Retribución. Representación del Ítem 31 y 32.....	137
Cuadro 51. Matriz FODA.....	145
Cuadro 52. Estrategia N° 1.....	151
Cuadro 53. Estrategia N° 2.....	152
Cuadro 54. Estrategia N° 3.....	153
Cuadro 55. Estrategia N° 4.....	154
Cuadro 56. Estrategia N° 5.....	155
Cuadro 57. Estrategia N° 6.....	156

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la filial PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.....	20
Gráfico 2. Componente y Resultados del Clima Organizacional .....	42
Gráfico 3. Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stinger.....	43
Gráfico 4. Esquema de Clima Organizacional de Schneider y Hall.....	44
Gráfico 5. Indicador Planificación. Representación de los Ítems 1, 2, 3, 4.....	82
Gráfico 6. Indicador Organización. Representación de los Ítems 5, 6 y 7.....	84
Gráfico 7. Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.....	86
Gráfico 8. Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.....	87
Gráfico 9. Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.....	89
Gráfico 10. Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20.	91
Gráfico 11. Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.....	92
Gráfico 12. Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.....	93
Gráfico 13. Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.....	94
Gráfico 14. Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.....	95
Gráfico 15. Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.....	96
Gráfico 16. Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.....	97
Gráfico 17. Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31, 32.....	99
Gráfico 18. Indicador Planificación. Representación del Ítem 1, 2, 3, 4.....	100
Gráfico 19. Indicador Organización. Representación del Ítem 5, 6, 7.....	102
Gráfico 20. Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.....	103
Gráfico 21. Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.....	105
Gráfico 22. Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.....	106
Gráfico 23. Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20.	107
Gráfico 24. Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.....	109
Gráfico 25. Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.....	110
Gráfico 26. Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.....	111
Gráfico 27. Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.....	112

Gráfico 28. Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.....	113
Gráfico 29. Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.....	114
Gráfico 30. Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31 y 32.....	115
Gráfico 31. Indicador Limitaciones. Representación del Ítem 1 y 2.....	117
Gráfico 32. Indicador Jerarquía. Representación del Ítem 03.....	118
Gráfico 33. Indicador Autonomía. Representación del Ítem 4, 5.....	119
Gráfico 34. Indicador Compromiso. Representación del Ítem 06.....	120
Gráfico 35. Indicador Incentivos. Representación del Ítem 07.....	121
Gráfico 36. Indicador Sanciones. Representación del Ítem 08.....	122
Gráfico 37. Indicador Retos. Representación del Ítem 09 y 10.....	123
Gráfico 38. Indicador Riesgo. Representación del Ítem 11.....	124
Gráfico 39. Indicador Informal. Representación del Ítem 12 y 13.....	125
Gráfico 40. Indicador Formal. Representación del Ítem 14.....	126
Gráfico 41. Indicador Apoyo. Representación del Ítem 15, 16 y 17.....	127
Gráfico 42. Indicador Integración. Representación del Ítem 18.....	129
Gráfico 43. Indicador Metas Claras. Representación del Ítem 19 y 20.....	130
Gráfico 44. Indicador Coherencia. Representación del Ítem 21.....	131
Gráfico 45. Indicador Realimentación. Representación del Ítem 22.....	132
Gráfico 46. Indicador Personales. Representación del Ítem 23 y 24.....	133
Gráfico 47. Indicador Grupales. Representación del Ítem 25, 26 y 27.....	134
Gráfico 48. Indicador Vinculación. Representación del Ítem 28 y 29.....	136
Gráfico 49. Indicador Lealtad. Representación del Ítem 30.....	137
Gráfico 50. Indicador Retribución. Representación del Ítem 31 y 32.....	138



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS  
REGIÓN CENTRO SUR - BARINAS, AÑO 2010.**

**Autor:** Licdo. Henry Molina

**Tutor:** Msc. Freddy Bolívar

Año 2010. Mes de Julio.

**RESUMEN**

El presente trabajo corresponde a una investigación de campo de carácter descriptivo, el cual obedece a la línea de investigación Gerencia Empresarial y Social, dado que se fundamenta en el factor humano como agente vital para las organizaciones tanto para su funcionamiento, como para su desempeño. Es en este sentido, su propósito está orientado hacia la propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, año 2010. La muestra seleccionada estuvo formada por 34 sujetos de estudios, conformados por 2 Gerentes y 32 empleados, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario apoyados en una escala Likert. Se aplicaron 3 cuestionarios basados en las variables de la investigación Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional. Después de aplicados y analizados los resultados se concluyó que existe una inestabilidad en el clima organizacional de la organización, lo cual principalmente viene dado por la existencia de una gerencia con estilo autocrático que por su naturaleza presenta fallas en la implementación de técnicas y procedimientos que manejen procesos de comunicación, motivación, autoestima personal, entre otros y se recomendó dirigir la empresa con un estilo de gerencia participativa y democrática, aplicando una gerencia estratégica que constantemente revise fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le permitan diseñar estrategias y lineamientos en un ambiente dinámico, y en base a esto se deja la propuesta estratégica para que se tome en consideración para el mejoramiento del clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas en el Estado Barinas.

**Descriptores:** Gerencia, Estrategias, Estrategias Gerenciales, Organización, Clima Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de la última década, se manifestó la necesidad de implementar nuevos cambios en el interior de las organizaciones, debido a la constante evolución de los procesos de información, y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los comportamientos, que las instituciones empresariales emprenden para su propio beneficio, siendo primordial la participación de los trabajadores y sus directivos.

En este sentido, la organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener relaciones de autoridad y cierto grado de diversidad del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del clima organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las misma, en donde el no tener un buen uso de este, puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Es decir, que cada institución posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas. De allí, que la industria petrolera como organización, son instituciones que

constantemente requieren cambiar, evolucionar y adecuarse a los nuevos paradigmas de desarrollo, para no perder vigencia en el rol que les corresponde desempeñar en la sociedad; razón por la cual, requieren nutrirse de nuevas tecnologías y aspectos generales de la gerencia moderna para poder promover un cambio significativo, en aras de incrementar la complejidad y efectividad de los productos y servicios que ofrece.

Los procesos que se realizan en la industria petrolera, son susceptibles de tornarse ineficientes al existir el desconocimiento del clima organizacional por parte del personal que integra la misma. Tomando en consideración el planteamiento anterior, la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, como organización comprometida con el desarrollo futuro de la región y del país, debe tomar conciencia del rol que le corresponde desempeñar; considerando las razones que originan la investigación, surgidas a partir del contraste, observado por el autor, entre el planteamiento teórico general que configura el deber ser del clima organizacional y las diversas situaciones apreciables durante el quehacer diario como integrante del personal que labora en la referida empresa.

Haciéndose necesario que se implemente estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas. Esta investigación se desarrolló teniendo en cuenta la siguiente secuencia:

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

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

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



El capítulo IV, en este se presenta el análisis e interpretación de los resultados y la construcción de una matriz FODA con los resultados obtenidos.

El capítulo V, contiene las conclusiones obtenidas del estudio realizado y las recomendaciones de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010 con su plan de acción.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (Chiavenato, 1989, p. 464).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Las consecuencias Negativas son: baja productividad, insatisfacción, alta rotación, ausentismo, accidentabilidad, baja adaptación, baja innovación y baja reputación.

En síntesis el clima organizacional "es el elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un

medio laboral” (Martínez, 2000, p.21), es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados, entre los cuales están: el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

De acuerdo con lo expresado por Martínez (2000, p.21) "el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, (...), la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudios del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, este último es el que ha demostrado mayor utilidad como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

De acuerdo con Martínez (2000, p.12) que define “el clima organizacional como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”

Rodríguez, (1999) define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (p.157), se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional esta caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

En una organización siempre se va encontrar diversas escalas de climas

organizacionales por lo que este, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

En las últimas décadas el escenario mundial se ha caracterizado por cambios acelerados, signados por una competencia y competitividad en las organizaciones. Así, la globalización se ha insertado como nuevo patrón en el orden internacional y se ha difundido con mayor ímpetu, lo cual ha causado desequilibrios en los sistemas financieros y económicos que impactan en la economía nacional, esparciéndose a todos los elementos de la sociedad.

Es por ello, que en este contexto cambiante y dinámico se hace necesario por parte de las organizaciones el establecimiento de estrategias coordinadas a corto, mediano y largo plazo; con la finalidad de desarrollar un clima organizacional apropiado, así como formas, relaciones de trabajo y comportamientos congruentes con la realidad. Sin embargo, en el marco de la competencia global que se ha intensificado en las instituciones, se ha tenido que fijar posición en cuanto al avance tecnológico y la multiplicidad de cambios que de ello deriva.

En el marco del impacto que ha producido la globalización en América Latina, se encuentran las experiencias de los bloques regionales, como es el caso del relanzamiento de la Comunidad Andina, MERCOSUR, PETROCARIBE, entre otras; donde estos procesos de integración económica constituyen un desafío para las empresas, que deberán enfrentar nuevas condiciones de competencias con la flexibilización y apertura de mercados, encaminados a la suscripción de acuerdos de libre comercio, acompañado de un programa de liberación de mercados de productos.

Es decir, la globalización de los mercados, las profundas transformaciones ocurridas en el mundo del trabajo, en la organización del proceso productivo, en el modelo de sociabilidad y en las relaciones sociales, están alterando costumbres, patrones y comportamientos de las organizaciones en general. Sobre el particular, Marín (2003) señala que “la naturaleza de la competencia ha impactado en los ambientes organizacionales, creando la necesidad de un mayor compromiso del empleado a través de estrategias que se consideran vías idóneas para alcanzar altos niveles de productividad” (p. 13).

Es decir, que dentro de las organizaciones debe existir un óptimo clima organizacional, de manera que el recurso humano que la integra cree fuertes relaciones con la empresa y obtenga mayores posibilidades de permanecer dentro de ella. También se verifica el interés de grupos y organizaciones en colaborar con las empresas, generándose oportunidades para la realización de asociaciones en pro de la organización y el desarrollo de la sociedad, lo que para los gestores organizacionales implica un gran desafío; donde el Estado pasa a permitir (e incluso a incentivar) otras formas de gestión, aparentemente más democráticas, para lo cual exige a los gerentes nuevas atenciones, conocimientos y habilidades.

En las organizaciones productivas contemporáneas se observa que las transformaciones están directamente relacionadas con una dimensión en particular, que llega a ser predominante: la de los valores compartidos en las organizaciones. El cambio sólo ocurre cuando también se transforma la cultura organizacional.

Al respecto Denison (1991), establece que “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización” (p.167). De acuerdo a esta definición, el comportamiento de las personas en el trabajo está influido por las características descriptoras de la organización.

Sin lugar a dudas, el clima organizacional es el eje integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo a lo interno de éstas, y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de éste dependen los niveles de productividad y calidad que se ofrezca; además de ser el ambiente donde se concretan los objetivos organizacionales. Es decir, que toda institución posee una cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgos, símbolos, que generan un ambiente o clima de trabajo propio.

Por eso, resulta importante analizar los aspectos relacionados con las condiciones internas de las organizaciones y los elementos externos provenientes del contexto ambiental, por tratarse de factores determinantes del éxito de las

organizaciones públicas y privadas. Inmersos en esta realidad, Parente y Lück (2002) consideran que;

El principal desafío que hoy enfrenta la gestión empresarial consiste en redefinir el clima organizacional instaurado. Sin esta transformación, las innovaciones corren el riesgo de volverse ineficaces y cada actor presente en el interior de la organización tiene una importancia fundamental en la toma de decisiones, por que todo se construye a través de la participación efectiva del recurso humano en su conjunto (p. 57).

Es por ello, que en los actuales momentos las organizaciones venezolanas debido a la necesidad de mantenerse en el sistema, adoptan estrategias y políticas que les permita afrontar retos en las estructuras organizacionales, como la satisfacción y motivación del personal, el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo laboral, la adaptación al cambio, la reducción de empleos, horarios sin límites de tiempo, constante rotación de los ejecutivos y gerentes, entre otros. A esta realidad no escapa PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, donde se presume que por todos los aspectos mencionados anteriormente, el clima organizacional surge un poco difícil de gestionar, ya que la masa laboral de esta empresa, está altamente capacitada, la mayoría con aspiraciones dentro de la organización, por lo que se supone que la competencia profesional entre estos, puede generar un clima organizacional inestable.

En este sentido, Robbins (citado por Marín, 2003) señala que la gerencia debe además considerar los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que se diferencian entre organizaciones, porque cada empresa posee características únicas, entre las cuales destacan la motivación, satisfacción en el trabajo, involucramiento en las funciones, tareas y actividades; así como las actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y el conflicto.

En la estructura organizativa de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), funciona la filial de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, conformada por la Dirección de PDVSA Servicios S.A. Región Centro Sur, Gerencia de Contratación,

Gerencia de Presupuesto Control y Gestión, Gerencia de Ingeniería y Servicios Especializados a Pozos Petroleros, Gerencia de Operación y Mantenimiento de Taladros Propios y Gerencia de Recursos Humanos y Calidad de Vida. El objetivo principal de esta gerencia, es la planificación de la construcción y reparación y/o rehabilitación de pozos productores de hidrocarburos, además se encarga de supervisar las operaciones y a su vez desarrollar actividades en el área de Rehabilitación y Reacondicionamiento (RA/RC), entre otras funciones.

En un estudio realizado por Molina (2008) se diagnosticó que los empleados de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento de taladros de PDVSA División Centro Sur - Barinas, ahora denominada PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas, consideran que las normas, leyes y procedimientos de trabajo están funcionando adecuadamente, estos vienen manejando la Ley de Contrataciones Públicas y los manuales corporativos de PDVSA de cada área administrativa en específico, para llevar a cabo el normal funcionamiento de sus actividades departamentales. Sin embargo, en la mayoría de los empleados de la gerencia, se sienten recargado de responsabilidades, las cuales están asignadas de manera excesivas, debido al poco personal que tiene cada departamento, y el gran volumen de trabajo diario que se debe ejecutar para el regular funcionamiento de la gerencia y la administración adecuada, para perforar la cantidad de pozos petroleros planificados y exigidos por la Gerencia General de PDVSA, División Centro Sur.

Adicionalmente, el personal se siente amenazado cuando otras gerencias de PDVSA o asesores externos y/o auditores, comparten experiencias con ellos, debido a diversos problemas que se vienen arrastrando desde hace algunos años, donde por mala administración de las operaciones de perforación, despidieron a un gran número de trabajadores; además que coexiste un grupo multidisciplinario el cual participa en la práctica con el personal de esta gerencia, sintiéndose como si los estuvieran investigando para proceder alguna acusación o investigación, por lo que estos intercambios no son bien vistos ni bien recibidos por el personal. Todo ello genera un descontento que repercute lógicamente en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal

en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en lo común se tornan apáticos o restantes ante lo que sucede en la Gerencia, afectando directamente la calidad del servicio que se presta.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas?

¿Cuáles serían las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas?

¿Cuáles serían las estrategias gerenciales más adecuadas para mejorar el clima organizacional en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur-Barinas?

Considerando lo expuesto, surge la necesidad de proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, a fin de elevar los niveles de excelencia del recurso humano y que propicien ambientes de trabajo motivantes, que brinde la oportunidad al personal de desarrollar un trabajo en equipo, para lograr los objetivos de la empresa petrolera.

## **1.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### ***1.2.1. Objetivo General***

Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos***

- ✓ Diagnosticar el clima organizacional que incide en la eficacia y eficiencia del personal adscrito a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.



- ✓ Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.
- ✓ Formular recomendaciones de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.

### ***1.2.3. Justificación***

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

La importancia que adquiere el estudio del clima organizacional reside, desde el punto de vista social, en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización.

De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; porque a través de éste se potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. En este sentido, la investigación se justifica porque incidirá sobre la manera como los empleados visualizan el clima de la organización; además que se pone de manifiesto la importancia de las estrategias gerenciales puestas en práctica para el mejoramiento de la eficacia del personal que labora en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur -Barinas.

Desde el punto de vista metodológico, permitirá a la Gerencia contar con estrategias gerenciales para instrumentar acciones que orienten, mejoren y modernicen los procesos gerenciales y de toma de decisiones, así como aumentar la

flexibilidad y eficiencia de los mismos. De igual manera, se justifica porque se busca crear un equilibrio que permita a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas contar con un personal plenamente identificado, capaz de compartir valores organizacionales, lenguajes, estilos de comunicación y liderazgo; así como un ambiente laboral con proactividad.

También, se busca optimizar el desempeño del personal adscritos a la Gerencia, de tal forma que puedan desarrollar habilidades y destrezas en su labor profesional, contribuyendo de esta manera a elevar la calidad de los procesos desarrollados por esta dependencia. Visto de este modo, se espera que se transforme esta gerencia en una organización con carácter dinámico, que se movilice en función de las metas y que le proporcione satisfacción laboral al recurso humano, lo cual incidiría en el ambiente general de la organización, produciendo un clima de armonía y estabilidad psicológica, tan importante en el área.

Además, que puede trascender la necesidad de los niveles gerenciales, para adquirir conocimientos sobre el proceso gerencial, a objeto de llevar a la práctica las diferentes funciones administrativas con plena eficiencia y dinamismo, coordinando con precisión, pero con flexibilidad, la participación del personal y así controlar el funcionamiento organizacional.

Tomándose en cuenta las consideraciones asumidas anteriormente se realiza en este Trabajo de Grado de Maestría donde se concibe la aplicación, y profundización de los conocimientos adquiridos por los temas sobre clima organizacional y Estrategias Gerenciales el cual se suma al subprograma de postgrado donde corresponde, consiste en el estudio sistematizado de un problema teórico o práctico, o un esfuerzo de creación que demuestre el dominio en estas área de investigación, sumándose como aporte cultural hacia la empresa PDVSA Servicios Región Centro Sur-Barinas, como para los futuros profesionales en esta área que buscan mejorar el clima organizacional o mejor aun disminuir de gran manera las conductas negativas que pudieran observarse en otras organizaciones, se anexa para esto el diseño de las estrategias gerenciales, podría mejorar el clima organizacional,

que además, será una herramienta que puede permitir lograr la efectividad en las actividades diarias.

Es importante resaltar que este estudio esta bajo la modalidad de una investigación en Área de Ciencias Económicas y Sociales, donde incluye como línea de Investigación Gerencial Empresarial y Social, ubicada en el Plan General de Investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales del Estado Barinas donde se comprende relativamente a factores que optimicen los procesos de una empresa.

#### ***1.2.4. Alcance y Limitaciones.***

Esta investigación propone estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur, ubicada en la Avenida Orlando Araujo, Sede PDVSA EyP División Centro Sur, Edificio N° 6 PDVSA Servicios, Sector Campo La Mesa, Barinas, Estado Barinas, tomando en cuenta la disposición de los conocimientos, medios y recursos de como transmitir conocimientos y motivar al personal directivo a los cambios que genera la situación actual en la empresa.

Dado a esto, este proyecto podrá ser utilizado en futuras investigaciones que guarden relación alguna con la temática planteada, brindando así los aportes de conocimiento que existan con la misma línea de investigación, no solo de la misma universidad sino también de las muchas casas de estudios que existen en Venezuela.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

Definido el problema y planteados los objetivos que direccionan la presente investigación, es necesario establecer los conceptos teóricos que lo sustentan. Considerando lo expuesto, en este Capítulo se muestran las investigaciones previas, la descripción de la organización objeto de estudio y las teorías relativas al clima organizacional y estrategias gerenciales; así como también las bases legales que fundamentan jurídicamente el estudio y el sistema de variables.

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La existencia de diferentes investigadores que han incursionado en el estudio del clima organizacional en organizaciones, evidencia la diversidad de enfoques y variables a considerar. A continuación, se presentan algunos trabajos previos que guardan relación con el tema objeto de estudio.

En este sentido tenemos a Marín (2003), quien desarrolló una investigación denominada “*Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector Petroquímico*”, para la Universidad del Zulia, cuyo objetivo fue detectar la relación del clima percibido por los trabajadores que estos muestran con la organización; estudiando el compromiso organizacional a través de un cuestionario elaborado por Allen y Meyer; mientras que el clima organizacional con el instrumento realizado por Litwin y Stringer. Este trabajo fue de tipo correlacional con el propósito de medir el grado de relación entre las dos variables y concluyéndose que los trabajadores poseen un compromiso general donde predomina el tipo afectivo y se sienten satisfechos respecto al apoyo y calor que reciben.

Seguidamente con Caligore y Díaz (2006), en una investigación titulada, “*Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes*”, en la Universidad de los Andes”, cuyo objetivo fue un estudio de un caso, el cual es el resultado de un diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de

Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó el Análisis de la Varianza y la Desviación Estándar de los datos, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluyó sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Sumado a esta se realizó otras investigaciones por los autores Maldonado y Bustamante (2006), en una investigación designada como; “*Clima organizacional y gerencia en los inductores del cambio organizacional*”, de la Revista Iberoamericana de la Gerencia Educativa Fundaupel, cuyo objetivo fue discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual, que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará

determinado por la calidad del clima organizacional.

De acuerdo con esta investigación también se continúa con la realizada por Ferrer (2007), en un trabajo titulado “*Análisis del Clima Organizacional Makro Comercializadora S. A. Tienda Barquisimeto*”, de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto Estado Lara, cuyo objetivo fue el de analizar la información sobre las dimensiones relacionadas al clima organizacional, tomando como base la teoría y técnica de Litwin y Stinger y la teoría de motivación situacional de Vroom para medir el desempeño laboral. El tipo de investigación es de carácter descriptivo, con un diseño de campo, la población en estudio estuvo conformada por ciento un (101) trabajadores; aplicándose un muestreo probabilístico estratificado al nivel administrativo y operativo, se empleó como instrumento una escala de estimación la cual cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, conformada por sesenta y cuatro (64) individuos. Los resultados del estudio dan a conocer que la organización presenta una serie de características propias en relación a las dimensiones estudiadas: estructura y estándares, identidad, responsabilidad, recompensa, conflictos, relaciones-cooperación, desafío, mecanismos auxiliares, liderazgo y desempeño laboral, que la distinguen como empresa e influyen sobre sus miembros en su comportamiento y funcionamiento como parte integrante de la misma. Se recomendaron acciones tácticas para ser llevadas a cabo en participación del personal de todos los niveles orientadas a fortalecer aquellas dimensiones que presentan deficiencias y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización de tal forma que permita un mejor desempeño de la fuerza laboral en función a los cambios y evolución de la empresa.

Por otra parte, Navas (2008), en su trabajo especial de grado titulado “*Estrategias Gerenciales que Promuevan el Clima Organizacional del Subprograma de Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil (ARSE) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)*”, cuyo objetivo fue el de analizar los factores internos y externos que influyen en el clima organizacional y formular estrategias gerenciales como fundamento institucional en el desempeño de las funciones de los trabajadores del Subprograma ARSE de la

UNELLEZ – Barinas. El estudio estuvo apoyado en los modelos de Likert, Litwin y Stinger y Halpin y Croft. La investigación se enmarcó dentro de un estudio descriptivo con diseño de campo y apoyo documental. La población estuvo conformada por dieciocho (18) empleados que laboran en el subprograma ARSE. Se concluyó que la deficiente organización administrativa, la falta de evaluación del desempeño, las escasas relaciones interpersonales, la insuficiente comunicación formal, la falta de planes de capacitación, el deficiente ambiente físico y la falta de liderazgo son los factores que están influyendo en el clima organizacional. De acuerdo con estas conclusiones se evidenció que en el subprograma ARSE Barinas existe un clima organizacional poco propicio, el cual está generando consecuencias negativas para la organización, por esto, se propuso líneas estratégicas que sirvan como instrumento de planificación para la gerencia, orientadas a promover cambios en el clima organizacional del subprograma mencionado.

Continuamente Ballesteros (2009), en su trabajo especial de grado titulado “*Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Organizacional del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela Entidad Barinas (IPOSTEL – Barinas)*”, cuyo propósito de esta investigación fue formular estrategias gerenciales para mejorar el Clima Organizacional de IPOSTEL – Barinas. El trabajo se circunscribe en tipo de investigación de naturaleza descriptiva, enmarcada en un diseño de investigación transeccional o transversal debido a que se recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. La población y muestra estadística lo conforman el conjunto de individuos que laboran en IPOSTEL Barinas en condición de personal subordinado, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta, la observación participante y la matriz DOFA, el instrumento aplicado fue el cuestionario el cual fue validado por dos expertos en el área de gerencia y con conocimientos en metodología, luego de la validación se aplicó una prueba piloto a 15 personas, para estimar la confiabilidad del instrumento se seleccionó la Kuder – Richardson o K-R20, la cual requiere sólo de una aplicación y se utiliza cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala dicotómica. La investigación arrojó como conclusiones: existencia de un estilo gerencial coercitivo; falta de cooperación; ausencia de sistemas

de comunicación; falta de políticas de recompensas y reconocimientos; grupos con culturas organizacionales informales; problemas en el reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal; falta de capacitación y adiestramiento en el personal ; deficiencia de aplicabilidad en mecanismos de control y monitoreo del desempeño del personal; al personal no se le permite el aporte de ideas, carencia de técnicas en la autoridad para resolver conflictos, lo que genera una alta desmotivación en el recurso humano, incertidumbre, insatisfacción laboral, alta conflictividad entre las relaciones interpersonales entre subordinados y jefes – subordinados, poco compromiso e identificación con los objetivos organizacionales. Como recomendaciones se sugirieron las siguientes estrategias para mejorar el clima organizacional: 1. Información y comunicación fluida, eficiente, eficaz, transparente, amplia y oportuna, 2. Fortalecimiento de la gestión institucional local, 3. Readiestramiento del Recurso Humano de IPOSTEL – Barinas, 4. Involucración del personal en las alianzas estratégicas institucionales, 5. Fortalecer la cultura de trabajo corporativo y de equipo, 6. Reconocimiento y logro de objetivos y 7. Programar necesidades de requerimiento del Recurso Humano de IPOSTEL Barinas.

Como se evidencia, en las investigaciones previas revisadas existen ciertas relaciones entre éstas y el estudio propuesto porque se subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de las organizaciones. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de actividades y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

La organización a objeto de estudio es la Filial PDVSA Servicios S.A. Región Centro Sur, la cual está ubicada en la Avenida Orlando Araujo, Sede PDVSA EyP División Centro Sur, Edificio N° 6 PDVSA Servicios, Sector Campo La Mesa, Barinas - Estado Barinas.



### **2.2.1. Breve Reseña Histórica y Objeto Fundamental de PDVSA Servicios S.A.**

En el sitio oficial de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA, 2010) se especifica una breve reseña histórica y el objeto fundamental de la filial PDVSA Servicios S.A.:

Esta filial creada en el cuarto trimestre de 2007, tiene como objetivo general suministrar servicios especializados en los negocios petroleros de Exploración y Producción, tales como: operación y mantenimiento de taladros, registros eléctricos, sísmica, fluidos de perforación, cementación y estimulación, además de otros servicios conexos, dirigidos a empresas 110 nacionales e internacionales del sector, con altos estándares de calidad, seguridad, cultura ambiental, competitividad, sustentabilidad e innovación, para promover la consolidación de la soberanía tecnológica, incrementando el Valor Agregado Nacional (VAN), aplicando principios éticos y morales que satisfagan las necesidades humanas de nuestro pueblo, potenciando el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la nación (p.1).

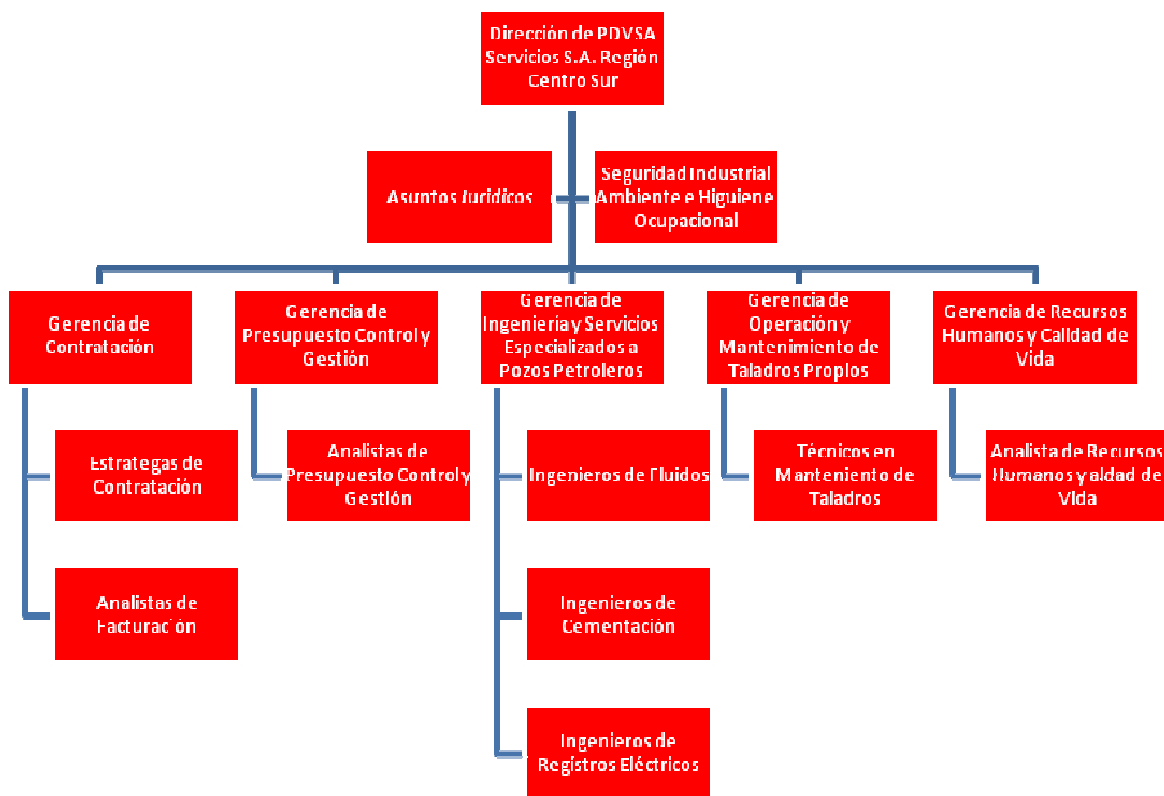
### **2.2.2. Principios Organizacionales de PDVSA Servicios S.A.**

En el sitio oficial de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA, 2010) se especifican los principios organizacionales de la filial PDVSA Servicios S.A.:

Como principios organizacionales tiene definidos los siguientes: (a) Gobernabilidad y participación. (b) Transparencia en el uso de los recursos y rendición de cuentas. (c) Optimización estructural, que se traduce en términos de eficiencia y productividad. (d) Funcionamiento bajo las premisas de confiabilidad operacional, cultura ambiental, resguardo de la seguridad, altos estándares de calidad y certificación del personal, equipos y herramientas. (e) Alinear las estrategias con el plan de desarrollo nacional, con el fin de asegurar que las Empresas de Capital Mixto (ECM) constituidas sean eficazmente distribuidas de manera equitativa y en beneficio del colectivo social. (f) Desarrollar los negocios de acuerdo al nuevo marco legal que regirá las ECM. (g) Fortalecimiento de los convenios suscritos y el patrocinio de los potenciales, mediante el mantenimiento de una política dirigida a la prestación de servicios especializados en operaciones de perforación, y dirigida al incremento del valor agregado e innovación de los productos entre los países miembros de dichos convenios y acuerdos. (h) Alta conciencia de soberanía productiva y fomento de participación del capital nacional. (i) Compromiso con el pueblo (p.1).

### 2.2.3. Estructura Organizativa de PDVSA Servicios Región Centro Sur.

Esencialmente la filial de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas está conformada según se ilustra en el gráfico 1, de la siguiente manera:



**Gráfico 1. Organigrama de la filial PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas:** Fuente: Gerencia de Recursos Humanos y Calidad de Vida de PDVSA Servicios Región Centro Sur-Barinas. Molina (2010).

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

Realizada la revisión bibliográfica de los diferentes tópicos que definen la temática de la presente investigación como son Estrategias Gerenciales y Clima organizacional, se encontró que los mismos son temas que se describen en el ámbito de la administración, sin embargo, se percibió que la mayoría de los autores comparten la idea de que una organización responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración.

En este sentido Gutiérrez (1989) sostiene, que las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración, sino que se concretizan en una organización y contexto determinados.

Profundizando en los conceptos de administración, tenemos que Pastrana (1994), señala que administrar significa constituir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin organizacional. Y por su parte, Koontz y Weihrich (1995) definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

De esta manera, la administración pública conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una empresa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su directivo.

### ***2.3.1. Estrategias.***

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

Para Ansoff (1996), estrategia son “las reglas y directrices de decisión que una empresa necesita para tener una dirección de expansión y ámbito bien definidos” (p.123).

Por su parte, Glueck (citado por Barquero, 1999), expone que estrategia “es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (p.28).

En este mismo orden y en una pequeña definición David (1994), señala que “las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos” (p. 10).

Estas definiciones permiten referir que las estrategias tienen como propósito principal el de imprimirle dirección y cohesión a una organización, de tal forma que sus miembros trabajen en forma conjunta en la consecución de los objetivos establecidos. De aquí la necesidad de sostener un buen clima organizacional que garantice una productiva relación entre los individuos y que al mismo tiempo estos se sientan cómodos en su ambiente de trabajo, porque aún cuando sobre los estrategias es sobre quienes recae la mayor responsabilidad de generar las estrategias, estas no son para ejecutarlas el solo, sino el grupo de individuos que conforman la organización, por esto, al existir un clima organizacional óptimo, la actividad de concretar las estrategias se llevará a cabo exitosamente.

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

### ***2.3.2. Gerencia Estratégica.***

David (1994), define la Gerencia Estratégica (GE) como un proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo con el propósito de lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, por tal motivo, el mismo autor habla de la importancia de implementar la GE en la empresa u organismo, ya que una vez establecida la misión y visión, es posible detectar las oportunidades o fortalezas, así como también las debilidades o amenazas.

Por su parte David (1988), define la gerencia estratégica como, "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos" (p.3).

De acuerdo a lo anterior, se puede señalar que los directivos deben mirar hacia el futuro buscando orientar planes de acción, así como también el uso óptimo de los

recursos y alternativas, es decir, buscar las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades para diseñar las estrategias y lineamientos en un ambiente dinámico.

A su vez David (1988), muestra los siguientes pasos para lograr una efectiva gerencia estratégica: establecer objetivos, estrategias y misión de la organización, identificar amenazas y oportunidades externas, identificar fortalezas y debilidades externas, formular estrategias y generar alternativas, fijar metas, objetivos y políticas, asignar los recursos necesarios y establecer la base de las estrategias, analizar resultados y tomar correctivos.

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

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

La ejecución de estrategias, puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias formuladas. Esta etapa consiste en 3 actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero fije metas, en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo. En las empresas grandes, a menudo, las metas se establecen a tres niveles: empresarial o corporativo, de división

y funcional. Deben alcanzarse las metas en el corto plazo si es que se desea lograr los objetivos en el largo plazo. La fijación de políticas se requiere para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa únicamente en el trabajo intenso. La ejecución implica asignación de recursos de acuerdo con las propiedades establecidas en las metas expuestas.

La evaluación de estrategias, en esta etapa es fundamental realizar 3 acciones: primero analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, segundo medir el desempeño, es decir comparar el progreso real con el progreso previamente planificado con respecto al logro de metas y objetivos ya establecidos, y por último tomar medidas correctivas requeridas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Estas acciones correctivas pueden inducir al replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

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

Es de resaltar que en este contexto de la Gerencia Estratégica existe una importante cantidad de autores que la describen, pero que la citan con otros títulos tales como Enfoque Estratégico, Estrategias Gerenciales, Dirección Estratégica, Estrategia Organizacional, entre otros; sin embargo todos coinciden en señalar que la función gerencial requiere de individuos capaces, que le permitan cumplir las exigencias del mundo de hoy y así enfrentar los diferentes cambios organizacionales de manera efectiva y eficiente, siendo la posición estratégica el modo más adecuado de conducir una dirección moderna.

La posición estratégica, que conlleva a una dirección moderna, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que la dirección pasa a ser más amplia, la cual abarca y proyecta a la organización con una nueva concepción con sentido de futuro, en la que participen los miembros de la organización y el entorno, y posee un enfoque sistémico al abordar objetivos, estrategias y acciones de la organización para cumplir

objetivos superiores, mediante un esfuerzo organizado, consciente y continuo, que generen el cambio (Ortiz, 2004).

Pese a que el término de Estrategias Gerenciales, es utilizado similarmente al de Gerencia Estratégica, es importante para esta investigación asentar definiciones de los autores que la consideran con esta denominación, por la continuidad de la formulación conceptual de las variables de este estudio.

### ***2.3.3. Estrategias Gerenciales.***

Bajo la premisa de que los gerentes juegan un papel muy importante en una organización, dado que es quien crea, dirige, mantiene y hace funcionar la misma, a través de un esfuerzo humano sistemático, coordinado y cooperativo para lograr objetivos previamente establecidos, Urbaneja (1998), define las estrategias gerenciales “como el conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y formativos que implementan los gerentes de una organización con el fin de lograr un funcionamiento adecuado” (p.250).

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

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

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

Región Centro Sur en Barinas, en materia de procesos gerenciales estratégicos, además de cuales son las acciones que los mismos ejecutan en referencia a las funciones de liderazgo, motivación, toma de decisiones y comunicación que condicionan el ambiente de trabajo o clima organizacional, el cual es de suma importancia en la consecución de los objetivos y el éxito de la organización.

De esta manera es obligado detallar las citas relacionadas con la Gerencia enfocando las funciones del director en los Procesos Gerenciales Estratégicos, así como lo relacionado al Liderazgo, Motivación, Toma de Decisiones y Comunicación.

#### **2.3.4. Gerencia**

El término gerencia se emplea para dirigir de forma sistematizada, el esfuerzo y actuación de las personas que conforman la estructura organizativa, etimológicamente, el termino gerente, proviene del latín “genere” que traduce “dirigir”; en general gerenciar se asocia a las empresas que deben ser dirigidas, utilizando sus recursos para alcanzar los objetivos, es decir una acción participativa de desempeño del que hacer diario, donde todo el recurso humano se involucre con la cultura organizacional existente para el logro de metas de la organización (Ruiz, 1998).

En este sentido, la gerencia implica responsabilidad formal de lograr buenos resultados a través del manejo de recursos, desarrollando habilidades en la administración de personal, capacitando, supervisando, orientando, ayudando y motivando a las personas dentro de una organización, al respecto Lewis (citado por Rangel 2002), señala:

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

De acuerdo a lo planteado el gerenciar implica realizar una serie de actividades



que le permitan trabajar con el grupo que esta a su cargo, para lograr las metas de la organización. Es desde esta perspectiva que el fomentar un buen ambiente de trabajo permite a los empleados contar con un clima organizacional adecuado para su desempeño profesional, y por consiguiente el logro de las metas de la organización.

#### **2.3.4.1. Funciones Gerenciales.**

A principios del siglo XX, Fayol en sus investigaciones sobre la administración, prescribió que los gerentes realizan cinco funciones principales, tales como: planificación, organización, ordenamiento, coordinación y control. Sin embargo, en las tendencias administrativas actuales se acepta que esas funciones son planificación, organización, dirección y control (Robbins, 1998).

#### **2.3.5. Planificación.**

Según Koontz (1999), la planeación implica la selección de los objetivos de la organización, las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación lleva implícita la toma de decisiones ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido, es necesario que el director y su equipo de trabajo tengan claro la misión de la organización, así como realizar un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas.

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

El plan que hoy se elabora debe permitir:

- ✓ Saber hacia dónde se dirige la organización, definir y controlar el rumbo.
- ✓ Conocer qué se necesita organizar, la utilización de los recursos.
- ✓ Tener confianza en lo que se hace, conocer en qué tiempo.
- ✓ Evitar la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber qué está pasando.

- ✓ Cumplir objetivos y metas, ganar en responsabilidad y cooperación, coordinar esfuerzos, incrementar el trabajo grupal y, en resumen, ganar seguidores.
- ✓ Reducir la incertidumbre, ver el futuro, anticiparse al cambio y considerar su impacto.

En todas las organizaciones por su complejidad, los cambios que se presentan en su entorno y los nuevos roles que hoy les toca jugar, no pueden ser dirigidas sin que sus superiores elaboren planes para su dirección. Estos planes se han ido perfeccionando, en respuesta a las necesidades y, además, al desarrollo que ha ido alcanzando la teoría de la dirección.

En este análisis, es necesario hacer una diferenciación entre los planes a largo plazo y los planes estratégicos, pues entre los que dirigen se pueden presentar confusiones.

En la planeación a largo plazo tradicional:

- ✓ Se planea para la situación futura más probable, basándose en la extrapolación del pasado.
- ✓ Es realizada por los directivos y, en especial, por los asesores.
- ✓ Se separa el proceso de elaboración, del proceso de implementación.
- ✓ Responde a una actitud reactiva.

¿Cuáles son los elementos que aportan los planes estratégicos?

- ✓ Análisis sistémico de la organización y el entorno.
- ✓ Diagnóstico interno y externo.
- ✓ Generar alternativas estratégicas.
- ✓ Asumir el futuro como base y de allí venir al presente para su proyección.
- ✓ Tarea de la dirección. Incorporar en el proceso a los que participan en el desarrollo de la actividad.
- ✓ Integrar la elaboración y la implementación.
- ✓ Actitud proactiva.
- ✓ Buscar alternativas de cambio que permitan darle flexibilidad al sistema.

Hoy se utilizan dos tipos de planes: los planes estratégicos, que cumplen objetivos a largo plazo, proyectan el desarrollo de la organización considerando su realidad interna y externa y los planes tácticos y operativos, que indican cómo se implementan los planes estratégicos.

Llevando la planeación al contexto empresarial el autor señala que la planeación estratégica, es el modo de concebir y desarrollar para que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro; proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos directivos de la organización.

De esta manera la planeación estratégica es parte del proceso de dirección, que hace explícito:

- ✓ El fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a intereses sociales y necesidades de sus miembros.
- ✓ El análisis de la situación actual y futura, decidir su direccionamiento.
- ✓ La unidad entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- ✓ Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos.
- ✓ Un sistema para el control y la evaluación de todo el sistema y sus resultados.

### **2.3.6. Organización**

Koontz (1999), plantea que esta función conlleva al establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal, de tal forma que al realizar el rol específico sea participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas comunes.

En este mismo orden Méndez (2000), menciona que una vez que se formulan los planes de desarrollo de la organización, lo más lógico es diseñar la estructura material y física de la misma, así como la estructura y los procesos sociales internos

correspondientes. El diseño también implica la toma de decisiones, y presupone contar igualmente con información precisa, la cual deberá brindar la investigación. En tal sentido es fundamental proceder a un diagnóstico socio técnico del ambiente. Qué experiencias organizacionales existen, qué resultados han alcanzado, con qué personal se cuenta, entre otros.

Toda estructura social no es más que la delimitación, definición y estandarización de roles, actividades, tareas y competencias que realizan determinados sujetos en el interior de las organizaciones; la delimitación genera los subsistemas correspondientes y éstos a su vez construyen redes de relaciones verticales y horizontales de la organización. Una red de relaciones debe estar construida en forma completa, jerárquica, secuencial y complementaria. Por lo tanto, en toda organización se identifican las relaciones de dependencia e interdependencia entre las partes.

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

### ***2.3.7. Dirección***

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

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

El gerente es un sujeto que no solamente trata de adaptar la organización a las exigencias del medio ambiente, sino que también trata de adaptar al individuo y a los grupos que actúan en el interior de la organización. Trata de conciliar el interés individual y el organizacional.

El proceso de dirección tiene que ver con está interrogante: ¿cómo lograr que los miembros de la organización coloquen todos sus esfuerzos al servicio de la organización?

Cuando se establece una organización se definen las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Unas funciones serán de dirección, otras de ejecución. Pero esto no es garantía para que los miembros de la organización trabajen adecuadamente. De allí, la necesidad de estudiar el proceso de liderazgo, comunicación y motivación.

#### **2.3.8. Control**

Méndez (2000), expone que desde el mismo momento en que se inician las actividades de una organización, hasta que se terminan en un lapso de tiempo determinado, se presenta la imperiosa necesidad de conocer con precisión:

- ✓ Si los resultados alcanzados por ella se corresponden o no con los planes previamente formulados (eficacia).
- ✓ Si los resultados previstos y alcanzados se corresponden o no con los medios y recursos utilizados (eficiencia).
- ✓ Si la organización responde o no a las necesidades de la sociedad donde se encuentra (efectividad social).
- ✓ Si los procesos y actividades previstas se corresponden o no con las realmente efectuadas.
- ✓ Las causas por las cuales en cada uno de los puntos anteriores se produjeron problemas y desviaciones que impidieron alcanzar los planes formulados por la organización.
- ✓ Y finalmente recomienda los cambios y ajustes necesarios para que en el futuro se desarrolle en mejores condiciones.

✓ El control alude al hecho de que los responsables que dirigen la organización estén pendientes de revisar constantemente si los planes se están ejecutando o no.

En resumen, controlar significa monitorear las actividades para asegurar que se están logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Robbins, 1998, p.19).

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

### **2.3.9. Liderazgo**

Heiftz (1998), define el liderazgo como el proceso de dirigir, coordinar, ayudar y motivar individuos y grupos a trabajar con entusiasmo para alcanzar determinados fines. El líder debe conjugar su personalidad, desempeño profesional e involucrar un sistema de valores básicos para la convivencia.

A su vez, Robbins (1998) lo conceptualiza como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas, el origen de esta influencia puede ser formal como la que proporcionaría el desempeñar un puesto directivo en las organizaciones.

Comparte estas definiciones Chiavenato (1999a), el cual indica que es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Todas las definiciones anteriores se centran en señalar que todo líder debe involucrarse con su personal, a fin de influir en ellos para lograr los propósitos establecidos, basándose en una buena relación interpersonal con sus subordinados, para que estos trabajen con entusiasmo. De aquí, que el líder debe ser un estratega, capaz de planificar y crear grupos de trabajo en un ambiente de cordialidad y buenas

relaciones interpersonales; este proceso puede representar un cambio radical en la filosofía de los procesos gerenciales.

Al respecto, Turner (1995) manifiesta que los líderes deben cambiar sus viejos paradigmas y sustituirlos por un paradigma de liderazgo efectivo basado en los principios y en la alta calidad, un modelo para pensar y actuar. Además, señala que un paradigma para el liderazgo del siglo XXI está enraizado en siete factores claves, sin los cuales no puede tener éxito, a saber: alineación con los principios universales, valores compartidos, visión y misión inspiradora, capacitación, planificación, creación de un equipo y estudio constante para el desarrollo del carácter y la competencia.

Con esta visión los gerentes se ven obligados entonces a ser verdaderos líderes, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y mantener el personal capacitado para la acción, con el fin de lograr los objetivos de la organización. De esta manera el líder fija su comportamiento de liderazgo según las estrategias que decide ejecutar en función de lograr sus metas y propiciar cambios positivos en la organización.

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

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

Lo expuesto deja ver como el liderazgo asume estilos diferentes en atención al ámbito donde actúe. No obstante persiste la acción de dirigir a los miembros de un

grupo, ejerciendo influencia en estos. De estos estilos es de recalcar el participativo, el cual destaca la importancia de la participación activa de todos los empleados, con el objetivo de fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los subordinados para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de las actividades implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los directivos de la empresa. Además la participación permite que la organización aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta una relación de confianza entre el directivo y sus subordinados.

En razón a esto, Ress (citado por Arias, 1999) plantea que los líderes pueden aplicar un modelo simple de cuatro etapas para asegurar la participación de los empleados y aumentar la productividad. Estas son:

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

Es de hacer notar, que este modelo de las cuatro P, incluye las funciones fundamentales para establecer un liderazgo participativo, tales como:

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

En conformidad con lo señalado, es esencial involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, de tal forma que pueda expresar sus opiniones y juntos encontrar soluciones consensuadas, donde es muy importante tomar en cuenta



la motivación y la comunicación.

### **2.3.10. Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes de los administradores bien sean supervisores, directores, subdirectores, jefes de departamento o personal de confianza, y siempre estará presente en el desempeño de sus funciones individuales o grupales. Es por esto que deben estar en una constante búsqueda del reforzamiento de sus capacidades y habilidades administrativas con el fin de lograr un desempeño efectivo, y uno de los esfuerzos en la autosuperación debe ser el mejoramiento en la toma de decisiones.

Sobre este contexto Braverman (1994), plantea que una decisión “es una elección entre cursos alternativos de acción que llevan a algún resultado deseado” (p.19). Siendo la toma de decisiones un proceso complejo que amerita la definición del problema, analizar y formular opiniones, identificar y elegir alternativas y poner en práctica los procedimientos seleccionados (Santos, 2001, p.15).

Igualmente, Robbins (1998) propone cinco criterios o pasos para tomar una decisión:

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

Lo cual nos indica que la toma de decisiones no solo consiste en seleccionar la alternativa que se considere más adecuada, sino también en saber afrontar el riesgo y ejercer un esfuerzo organizado de seguimiento y verificación (Alvarado, 1990, p.22).

Por otra parte, Mc Gregor (citado por Santos, 2001), en su teoría X e Y plantea que las decisiones de los gerentes deben influir en el comportamiento de los individuos en el trabajo. En este sentido, la toma de decisiones se da en forma: autocrática, democrática y anárquica, a saber:

- ✓ Autocrática: Se caracteriza porque el gerente da órdenes al grupo sin

consultarlo y exigiendo que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas para su realización. Es un hombre que no explica los planes futuros, es inflexible y estricto. Otorga premios y castigos, críticas y halagos.

✓ Democrática: No manda en forma despótica. Cuando da una orden es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas en forma amistosa bajo su dirección y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo. Considera que la empresa debe estar por encima de las individualidades del grupo y que los asuntos de la organización deben estar a la perfección aunque tenga que ausentarse periódicamente.

✓ Anárquica: se caracteriza porque no hace valer en lo absoluto su autoridad, aunque proporciona cualquier información necesaria para tomar decisiones. El grupo tiene la libertad para decidir sobre cuestiones de organización, planificación y ejecución. El director no interviene en la ejecución de las actividades, no supervisa ni evalúa la tarea del grupo y permite que éste tome las medidas correctivas que cree oportunas en caso de desviaciones.

Basándose en lo planteado de que los líderes deben erradicar modelos tradicionales, adoptando modelos participativos de dirección dirigidos hacia el compromiso de sus subordinados, aprovechando al máximo sus capacidades y activando su potencial de desarrollo, se puede decir que el proceso de toma de decisiones más acorde a esto es el democrático, proceso que encaminaría a la organización hacia el logro de sus objetivos en un clima dinámico y armonioso; para facilitar esta tendencia se hace necesario que el líder trate con especial atención el elemento emocional de sus subordinados, es decir, brindar tiempo a la planificación de estrategias que le permitan mantener motivados a sus subordinados, de tal forma que estos muestren mayor interés en participar y empeño en su labor.

### **2.3.11. Motivación**

La motivación es la fuerza que empuja e impulsa a los individuos a lograr metas

específicas y determinadas, es por ello que en las organizaciones es de vital importancia que el personal mantenga un óptimo desempeño, lo cual se logra si existe un alto grado de motivación. Mc Clelland (citado por Robbins, 1998)

Asimismo, Herzberg (citado por Woolfolk, 1999), señala que la motivación es un agente, factor o estado interno que origina, mantiene y orienta la conducta hacia metas específicas. Además Woolfolk, indica que la motivación implica el estudio de cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas, con cuánta intensidad participan y cuán persistentes son en sus intentos por alcanzar sus metas, señala que en este proceso actúan factores personales como el entorno al igual que fuentes internas o externas.

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

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

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

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

Con base a estas teorías se puede interpretar que todo ser humano funciona en la organización de acuerdo a factores de higiene y factores de motivación. Es por esto que las organizaciones tienen que buscar todo tipo de estrategias para atraer y fidelizar a sus empleados, siendo importante la motivación, tratándolo como individuo dado que no todos tienen las mismas necesidades.

Ahora bien, para que dentro de una organización se puedan ejecutar con éxito cualquier estrategia motivacional que se haya planteado, es obligado tomar en cuenta el factor comunicación, dado que un líder motivacional, entre otras cosas, incentivará a los subordinados a través de la comunicación, su interacción con éstos debe inspirar confianza, seguridad y apoyo de tal forma que se sientan satisfechos y seguros de la labor que realicen en la organización.

### ***2.3.12. Comunicación***

La comunicación hace posible la interacción del hombre con sus semejantes, y más importante aún, le permite relacionarse con el ambiente donde se desenvuelve, es el intercambio de ideas, pensamientos, opiniones y en general de la información.

Así tenemos, que la comunicación implica un proceso dinámico en el cual se envían mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individual u organizaciones (Hernández, 2000).

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

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

- ✓ Filtración: se refiere a la manipulación de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor.
- ✓ Percepción selectiva: los receptores en el proceso de comunicación ven en

forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes, entre otros. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que los decodifican.

✓ Defensa: cuando la gente se siente amenazada, tiende a reacciones en forma que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo, se vuelve defensiva.

✓ Lenguaje: las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas, el significado de las palabras no está en ellas, está en nosotros. La edad, la educación y los antecedentes culturales son elementos que influyen en el lenguaje que usa una persona, así como también a las definiciones que da a las palabras.

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

✓ Vertical: esta forma de comunicación puede ser descendente y ascendente, donde la descendente es aquella que fluye de un nivel alto hacia un nivel más bajo, y es utilizada para asignar metas, dar instrucciones, asignar tareas, informar acerca de políticas y procedimientos, señalar problemas, entre otros, y no necesariamente tiene que ser oral o cara a cara. En cambio la comunicación ascendente es la que se origina desde los niveles inferiores hasta los superiores y se manifiesta a través de planes de trabajo, informes estadísticos, quejas, actos, rumores, inventarios.

✓ Horizontal: es también llamada lateral, y es la que se da entre los miembros de un mismo grupo o nivel de la misma organización, permite el ahorro de tiempo y a menudo se crea de manera informal. Esta da origen a los grupos informales, que son de gran utilidad para que estas relaciones igualen las posiciones, permitiendo una comunicación abierta y de confianza, así como también la consolidación del sentido de pertenencia.

En síntesis, la comunicación debe darse de manera efectiva, y la misma dependerá de todas la personas en la organización, en particular de los gerentes, quienes deben tratar de crear un clima en el cual no existan barreras que distorsionen el significado de la palabra, una comunicación fluida, abierta y participativa que promueva el espíritu de trabajo en equipo y el mejor desempeño de las tareas.

Reconocida las estrategias gerenciales, y las dimensiones que la definen como

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

### **2.3.13. Clima Organizacional**

En cuanto al significado de clima organizacional Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, Dessler (1993) cita varios expertos y ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den estos al tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Falcón, E y Otros (2005), estos definen el clima organizacional como “... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.51).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por (Hall, 1996, p.82), quienes definen el clima como “... la opinión que el empleado se forma de la organización”.

Y el tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citado por Falcón E y otros, 2005), para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.12).

En este mismo orden Hall (1996), define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la

conducta del empleado.

Por su parte Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

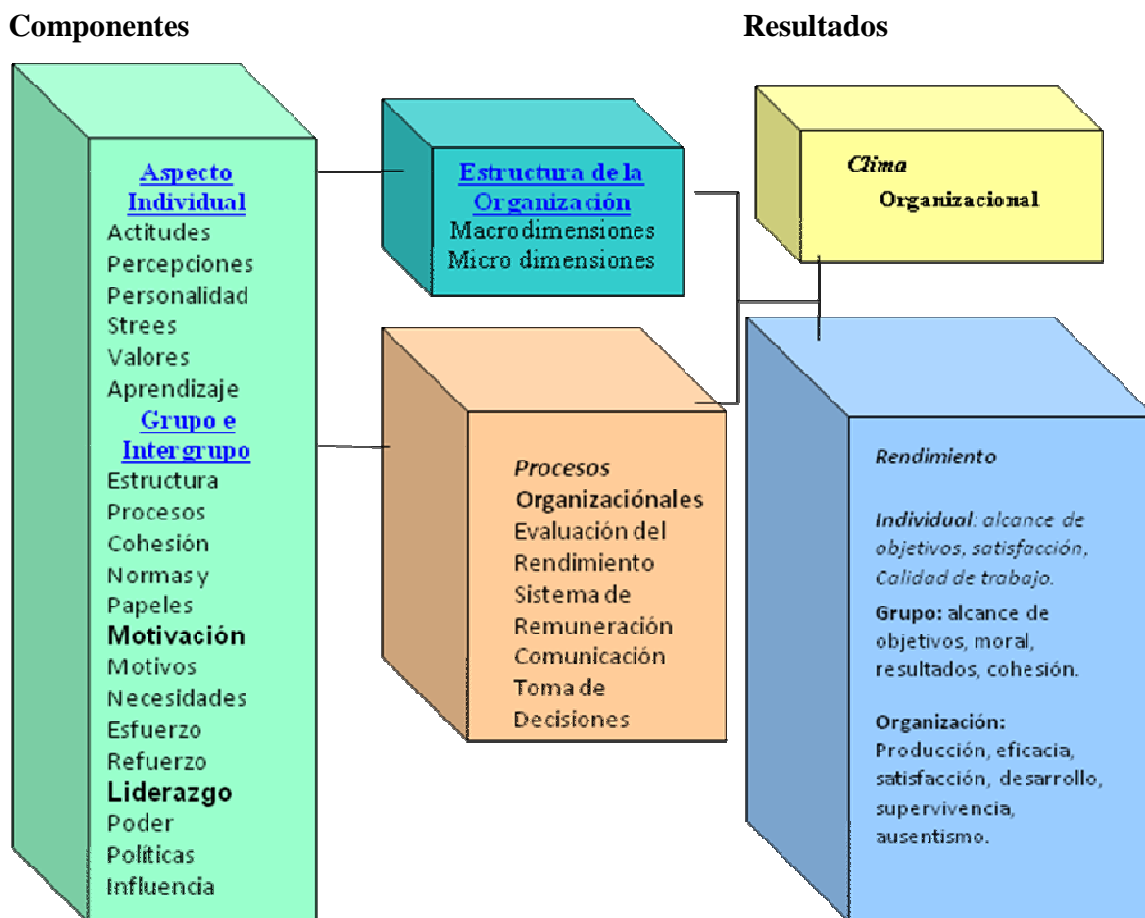
De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997, p.77).

Sobre la base de estas definiciones se concluye considerar el clima organizacional como el grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben directa e indirectamente de la organización y que influye en su comportamiento, refiriéndose las percepciones a las variables de comportamiento, estructura y procesos.

En correspondencia a esta definición Brunet (1999), expresa que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

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

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



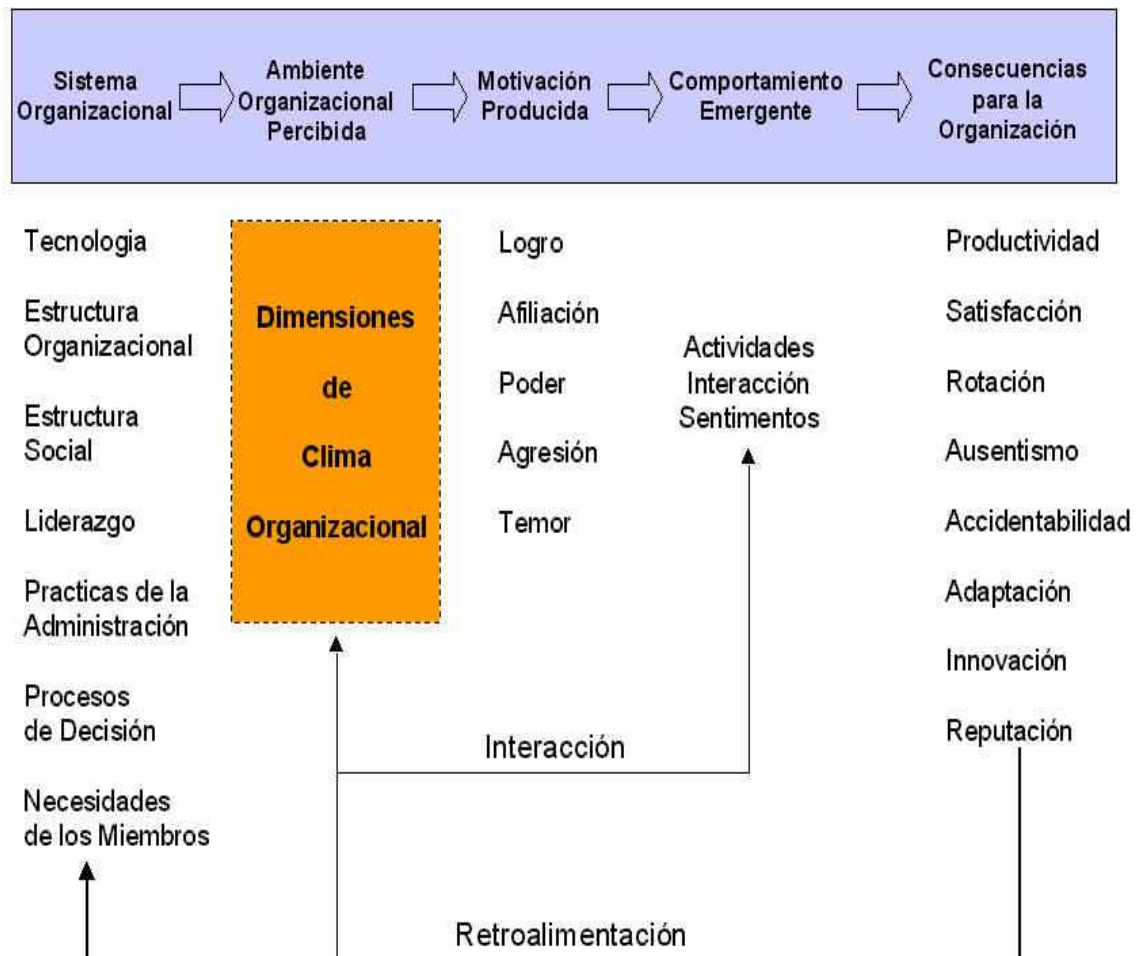
**Gráfico 2. Componentes y Resultados del Clima Organizacional:** Fuente: Brunet, L. (1999 p.40).

### **2.3.13.1. Enfoques y Modelos sobre el clima organizacional.**

El concepto de clima sin duda ha despertado el interés en demasiados estudiosos o investigadores y ante ello se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, entre otros. Ante ello al clima se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos, por explicar su naturaleza e intentar medirlo. A continuación se mostraran algunas posturas referentes al clima organizacional. (Falcón, 2005).

1. *Litwin y Stinger, 1978* (citado por Falcón, E. y otros, 2005) proponen el siguiente esquema de clima organizacional.



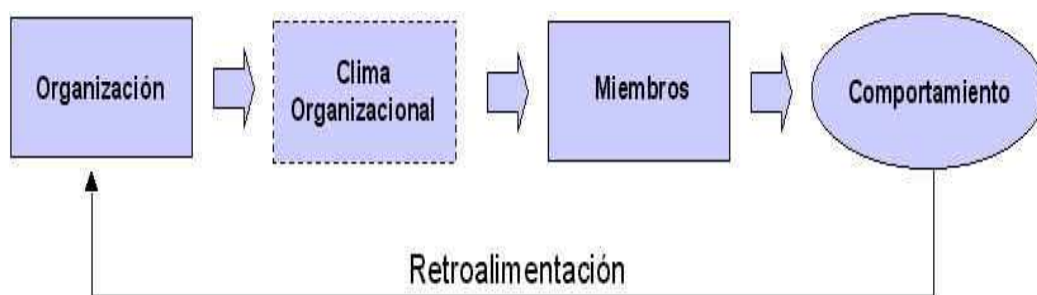


**Gráfico 3. Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1978):** Fuente: Falcón, E. y otros (2005).

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

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

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



**Gráfico 4. Esquema de Clima Organizacional de Schneider y Hall, (1982):**  
Fuente: Falcón, E. y otros (2005).

3. **Teoría de Likert, (1967):** Esta teoría del clima organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

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

✓ Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

✓ Variables Finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

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

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

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

En correspondencia a esto Álvarez (1992), plantea que los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes

utilizadas en los estudios científicos.

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

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento. En cambio, si es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento, y en el caso en que se representa como variable dependiente: La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización.

En razón de que la presente investigación persigue realizar un diagnóstico del clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur, con la finalidad de determinar como se encuentra el mismo y reconocer las debilidades y así poder recomendar estrategias gerenciales que permitan optimizar el clima organizacional de la organización, se hace necesario fijar que enfoque y bajo cuales dimensiones se realizará el diagnóstico.

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

#### ***2.3.13.2. Dimensiones del Clima Organizacional***

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

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

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

En este contexto, Scott y Jaffe (1998), expresan que: “para ganar efectividad, motivación y productividad entre su personal, hay que cederle poder y control” (p.3). Bajo esta concepción manifiestan que la organización tradicional es en forma de pirámide mientras que la nueva organización con empowerment (responsabilidad) puede semejarse a un círculo o una red, siendo el capital humano el recurso más importante en el lugar de trabajo, incrementándose la competitividad, la cual no depende de la nueva tecnología sino de la dedicación, del resultado de la creatividad, de la calidad del compromiso y de la competencia de las fuerzas de trabajo de los empleados en las organizaciones.

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

Al respecto Chiavenato (2000), señala que las organizaciones funcionan dentro de ciertos estándares de operación y que tienen un sistema de recompensas y castigos con el fin de limitar el comportamiento de las personas. Específica que las recompensas son incentivos para estimular ciertos comportamientos y los castigos

son las sanciones o penas reales para impedir ciertos comportamientos, así el sistema de recompensas se pone a disposición de los miembros de la organización distribuyendo beneficios como: vacaciones, salarios, ascensos y otros. Por otro lado se implementa el sistema de castigo como: Medidas disciplinarias tendentes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían, así como también impedir que se repitan, implementando para ello advertencias verbales o escritas, suspensiones u otros.

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

En relación a esto Werther y Davis (citados por Gómez, 2004), opinan que el primer desafío que enfrentan las organizaciones es lograr su mejoramiento haciéndola más eficaz, es decir, lograr la producción de bienes y servicios adecuados, aceptables para la sociedad y hacerla eficiente refiriéndose a que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Además alegan que un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de los seres humanos, de las organizaciones y del entorno en que existen; de la manera como se encaren los desafíos depende el éxito de quien debe enfrentarlos.

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

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del

grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Al igual Brunet (1999), señala que esta se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

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

Es importante, señalar que Hersey, Blanchart y Jhonson (citados por Gómez, 2004) dicen que los estándares son importantes porque indican cuando se ha alcanzado la meta; sin ellos, queda a la opinión de cada cual si se ha cumplido. Los estándares responden a la pregunta: ¿cuándo sé que he tenido éxito? Por consiguiente, los estándares están entrelazados con las metas y la realimentación, siendo la realimentación la que informa tanto de la calidad como de la cantidad del avance rumbo a la meta definida por los estándares.

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

El conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas, el conflicto puede ocurrir de manera intrapersonal, interpersonal e intergrupala, las causas de conflicto pueden ser originadas por: Cambio Organizacional, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza. Davis y Newstrom, (citados por Gómez, 2004).

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

organización.

Explicando el término identidad Toro (2001), dice que el sentido de pertenencia es el “grado de equidad percibida de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y de responsabilidad en relación con los objetivos y programas” (p.61), fundamentándose en el principio que afirma que la conducta motivada en una persona es el producto de la interacción entre sus condiciones motivacionales internas, externas y del escenario del ambiente organizacional. El sentido de pertenencia se corresponde a las necesidades que siguen a la escala de seguridad, ya que el saberse perteneciente a un grupo, el sentirse integrado a una organización, es motivador para identificarse.

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

Es importante señalar que en el diseño de la propuesta estratégica se utilizó el análisis FODA, es por esto que se finalizan estas bases teóricas con la definición de este y la información administrativa necesaria de la organización.

#### **2.3.14. Foda.**

En un documento publicado en la Web del Instituto Politécnico Nacional de México (2002), se define el análisis FODA como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las



amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Cada una de estas variables se conocen como:

- ✓ Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la organización, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.
- ✓ Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ✓ Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras.
- ✓ Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

#### **2.3.14.1. ¿Cómo se realiza el análisis?**

El análisis FODA, tiene como objetivo convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso).

El análisis FODA, ayuda a analizar la organización siempre y cuando se diferencie: lo relevante de lo irrelevante, lo externo de lo interno y lo positivo de lo negativo. Estas tres cosas distinguen tres procesos, los cuales se explican:

- ✓ La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.
- ✓ Lo externo de lo interno se puede reconocer haciendo uso de la definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno. Lo que me afecta pero esta fuera de mi control, es ambiente (externo).
- ✓ Lo positivo de lo negativo, parece no ser tan difícil reconocerlo, pero se tiene que tener cuidado, debe ser evaluado en función de las fortalezas y oportunidades en

lo positivo y en función de las debilidades y amenazas en lo negativo.

Filtrados los datos solo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (interior/exterior, positivo/negativo), (Ver Cuadro 1).

### **Cuadro 1**

#### **Matriz Foda: Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

	Positivo	Negativo
Exterior	Lista de Oportunidades	Lista de Amenazas
Interior	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades

Fuente: Instituto Politécnico Nacional (2002).

El análisis FODA elige para cada intersección una palabra: así la intersección de “positivo” y “exterior” es una oportunidad, mientras que las cuestiones “positivas” del “interior” de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la Organización, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la organización.

Luego se buscan alternativas estratégicas, haciendo uso de las siguientes estrategias (Ver Cuadro 2):

✓ La Estrategia DA (Mini-Mini): En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las

amenazas. Una organización que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas.

✓ La Estrategia DO (Mini-Maxi): La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

✓ La Estrategia FA (Maxi-Mini): Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una organización deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

✓ La Estrategia FO (Maxi-Maxi): A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas–vs- Oportunidades) Tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

**Cuadro 2**  
**Matriz Foda: Identificación de Estrategias**

FACTORES INTERNOS  FACTORES EXTERNOS	<b>Lista de Fortalezas</b> F1. F2. ... Fn.	<b>Lista de Debilidades</b> D1. D2. ... Dr.
<b>Lista de Oportunidades</b> O1. O2. ... Op.	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	<b>DO (Mini-Maxi)</b> <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
<b>Lista de Amenazas</b> A1. A2. ... Aq.	<b>FA (Maxi-Mini)</b> <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	<b>DA (Mini-Mini)</b> <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: Instituto Politécnico Nacional (2002).

Las organizaciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas organizaciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

### **2.3.15. Teorías que fundamentan la investigación planteada.**

#### **2.3.15.1. Teoría de Maslow.**

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1999b) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría específica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- ✓ Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
- ✓ Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y

vivir en un ambiente estable, no hostil.

- ✓ Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- ✓ Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- ✓ Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.
- ✓ Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow: Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

#### ***2.3.15.2. Teoría de Mayo.***

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1999b) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

#### ***2.3.15.3. Teoría de los factores de Herzberg.***

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1999b) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación

de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

#### ***2.3.15.4. Modelo de Poder-Afiliación- Realización de Mc Clelland.***

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo por el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1999b).

#### ***2.3.15.5. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.***

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un

administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1999a).

#### ***2.3.15.6. Teoría de Campo de Lewin.***

En la creencia que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

#### ***2.3.15.7. Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.***

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg. Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

#### ***2.3.15.8. Teoría de Shein del Hombre Complejo.***

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por

naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias; (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

El autor del presente trabajo infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al trabajador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Con relación al tema de la motivación concuerdo con las teorías de Shein del Hombre Complejo, la pirámide de Maslow y de los factores de Herzberg.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia, por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización, con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella.

Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y



eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

El autor traspolo los conceptos y teorías presentados con anterioridad sobre clima organizacional, eficacia y motivación al contexto que se vive en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur de Barinas. Al contrastar los supuestos teóricos sobre clima organizacional con el contexto de la Gerencia, emergen dudas del desarrollo de este factor tan importante en esta institución.

Algunos elementos de marcada importancia, en lo que implica el clima, como parte la cultura organizacional, como la visión, misión, objetivos, políticas, normas, rituales, ceremonias y comportamientos, no son transmitidos de manera explícita al nuevo personal contratado que ingresa y mucho menos es reforzada en los trabajadores de la organización. El personal contratado aprende por inercia, por ensayo y error su comportamiento en una organización jerarquizada y con una gran cantidad de normas a seguir.

La cultura en la referida gerencia, puede ser evidenciada a plenitud en el personal antiguo que la conforma, esta fue aprendida por ellos a través de la rutina, por el quehacer diario, básicamente porque la mayoría tiene como supuestos básicos al empirismo, pues al comenzar a trabajar desconocían casi totalmente las funciones del puesto que ocupaban; además cabe mencionar que no existe una cultura definida pues al consultar a este grupo de referencia sobre lo que implica la cultura organizacional y los valores que comparten entre compañeros, se hacen presente actitudes divagadoras al respecto, sólo aquellos trabajadores que han llevado cursos de administración y gerencia dieron respuestas acertadas y concretas sobre la importancia de la cultura en la organización y ven con gran preocupación los acontecimientos que suceden con el personal de confianza por falta de una adecuada proyección cultural.

Esa proyección disminuiría en un gran porcentaje las conductas de enfrentamientos, apatía e indiferencia entre el personal de confianza, además de la actitud de las direcciones ejecutivas que según los diferentes autores son las que marcan el clima que se vive en la Gerencia. Corrigiendo esto, se elevaría los niveles

de eficiencia del personal.

Si la Gerencia requiere de personal contratado para poder cumplir su misión, ésta debe al igual que todas las organizaciones, sembrar en cada uno de los trabajadores contratados la afinidad, identificación y motivación hacia las actividades realizadas y que repercutan en el bienestar de la organización, esta situación podría ocurrir a través de un efectivo programa de desarrollo cultural que permita acrecentar y validar el contrato psicológico de éstos con la organización, esto en el caso de los empleados mas antiguos; y en el caso de los nuevos empleados transmitirles todo lo que implica trabajar en una empresa petrolera; misión, visión, valores, principios, normas, comportamientos, entre otros.

Sí el nuevo trabajador no comparte los aspectos presentados en el proceso de inducción de la organización, estará en libertad de desistir su admisión a la misma. Con relación a este último punto es importante acotar que realmente es nulo el porcentaje de candidatos que al entrar a la institución hayan desistido de su intento ya que la actual crisis laboral obliga aceptar los puestos de trabajo no importando las condiciones bajo las cuales se trabaja.

Por la falta de una efectiva proyección cultural de la organización hacia su personal en general, los climas de trabajo en cada una de las áreas y dependencias que conforman las Gerencia, se tornan pesados y tensos. El autor del presente trabajo, al revisar las diferentes teorías que fundamentan la existencia de los climas en las organizaciones, observó que es evidente el poco manejo que sobre el término se tiene, esta aseveración se refuerza con los resultados obtenidos de la revisión de los antecedentes de este trabajo de investigación.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima en las organizaciones, ello quedó evidenciado en la teoría presentada, gran cantidad de ellas son obviados en el momento de administrar al personal; no debemos dejar de lado el considerar un factor muy importante en el clima, la motivación. Bien se pudo observar en las diferentes teorías propuestas sobre el clima organizacional la importancia del reconocimiento por la labor efectuada, al haber un reconocimiento hay una motivación y al individuo aflorar ese factor intrínseco se siente en capacidad de asumir cualquier reto de

trabajo; en ese momento la organización reporta ganancias, puesto que las metas trazadas y los objetivos proyectados serán logrados a cabalidad para cumplir la misión.

En el caso de la Gerencia, la motivación es algo que no está presente en considerable porcentaje del personal porque al haber climas de trabajos autoritarios, en los que se hace lo que dice el jefe de la dependencia, este factor propio de cada individuo merma y lógicamente repercute en la actividad laboral.

El autor, al revisar las diversas teorías sobre el clima organizacional, caracterizada en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur-Barinas, la precisa como una mixtura entre autoritario-paternalista, teoría propuesta por Likert en el que existe una supuesta confianza entre la gerencia y sus subordinados que se hace manifiesta y en algunos casos dependiendo del personal contratado; se utilizan recompensas, como fuentes de motivación hacia los trabajadores; da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado pero sin embargo, los que toman las últimas decisiones es la dirección.

Con respecto a las necesidades de los empleados, es obvio que afectará su rendimiento y logros de las metas dentro de la organización, de acuerdo con el autor, manifiesta su posición por la teoría de los factores Herzberg, donde se relaciona con el salario, el tiempo, los distintos factores externos e internos que de alguna manera son causales de desaliento en las diferentes jornadas, siempre y cuando se estén manejando contrariamente, si el trabajador considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía; esta última frase es el común denominador en el personal que se desempeña en puestos que no tienen ninguna relación con la carrera profesional estudiada.

Con respecto a la Teoría de Herzberg (1998) donde se afirma que existe factores de satisfacción y de insatisfacción entre estos están:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el

cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción. Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal (p.1).

La motivación y la eficacia son factores que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización, no importa su naturaleza, sin embargo esta premisa no es clave, pues en lo referente a la administración de personal, los problemas que se presentan con el personal son resueltos con rotaciones y en algunos casos con indiferencia.

### ***2.3.16. Elementos del Clima Organizacional que inciden en la eficacia del personal en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.***

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Cultura organizacional, tiene diferentes comportamientos que integran a la organización, estos dejan ver, a todo aquel que conviva con ellos en la organización, aspectos culturales que de una manera u otra inciden en la eficacia del personal, específicamente en el grupo del personal menos antiguo en la empresa.

Se logró a través de la observación directa y la convivencia con ambos grupos, identificar algunos elementos culturales que repercuten en la eficacia del personal. Entre los elementos culturales identificados para el personal, se citan los siguientes:

- ✓ La rotación de los directivos en los cargos administrativos de la organización: este personal se centra en conocer los procesos de la dependencia. Cuando el personal

está listo para desempeñar de manera efectiva su labor administrativa, es cambiado de área hacia otra de la misma institución. Toda actividad que haya iniciado el directivo durante su gestión se ve truncada y pierde dirección, puesto que el personal que llega al cargo no le ve relevancia al trabajo iniciado y en proceso de desarrollo, por lo que es olvidado y engavetado.

✓ **Direccionamiento Organizacional** basado en normas y encasillamiento de procedimientos: es bien sabido por todo aquel que conoce las instituciones gubernamentales, la rigidez de las normas y procedimientos con las que se rigen; pero también es de conocimiento de todo el personal, que esas normas y procedimientos no son actualizados y en muchas ocasiones obstaculizan la labor administrativa de quienes trabajan en la organización; llevando esto a desarrollar la burocracia dentro de la misma; el incumplimiento del órgano regular puede ocasionar sanciones en el personal. El direccionamiento organizacional en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, se puede ubicar según Guédez (2000) como un estilo gerencial autocrático y burocrático, en el cual, quien ejerce sus funciones se ampara en la seguridad de una normativa estable e inflexible; es el estilo gerencial que precisa de la norma, los antecedentes, los controles, la consulta y la orden por escrito de sus superiores para tomar decisiones.

✓ **Estilos de Comunicación**: este elemento de la organización ejerce una gran influencia en la eficacia del personal. Los estilos de comunicación de la organización se caracterizan por ser descendentes, ascendentes y lateral, en cuanto a los canales por donde fluye la información se determinan en redes formales en la que se sigue la cadena de autoridad y comunicados de trabajo, así mismo se da la comunicación informal, la cual según Machado de Montiel, (2004) es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. La comunicación informal en la organización no son controladas por la alta dirección y la mayoría de las veces obedece a servir a los intereses de quienes la hacen circular en la organización, desestabilizando los climas de trabajo.

✓ **Formación Académica**: este aspecto está determinado por la naturaleza de la

formación que poseen los trabajadores de la organización, en PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas la formación académica del personal que la integra está conformada por ingenieros en petróleo, químicos, mecánicos e industriales, y licenciados en administración, contaduría y economistas. Esta formación, ha influido en gran proporción en los niveles de eficacia del personal y productividad de la organización petrolera, esto facilita las relaciones interpersonales y de comunicación dentro de la organización, aun así, es importante resaltar que la personalidad del trabajador depende en alto grado de la formación familiar.

✓ La emisión de órdenes apresuradas y los límites de tiempo para la entrega de trabajos: la premura con que deben ser entregados los trabajos, crea ambientes tensos que llevan a crear malestar entre el personal, ello debido a lo rápido que deben ser entregados los trabajos, por lo rápido que se debe pensar y actuar, llegándose a trabajar horas extras que no son remuneradas, ni reconocidas, a través de incentivos que estimulen la motivación de los trabajadores. Muchos trabajos son entregados en el tiempo previsto, pero el contenido en la mayoría de las veces no se ajusta a los requerimientos solicitados por las dependencias de mayor jerarquía dentro de la estructura, por lo que los mismos son devueltos para ser corregidos, creándose un círculo vicioso. Para el autor, este es uno de los elementos integradores de la cultura organizacional de las organizaciones del siglo XXI, a lo cual el personal se debe adaptar y los gerentes organizacionales diseñar las mejores estrategias para que este proceso de adaptación se cumpla efectivamente dentro de la organización.

✓ La resistencia al cambio: una de las características que identifican a las organizaciones de hoy, es la resistencia al cambio, el incorporar doctrinas y procedimientos nuevos que no estén contemplados en su normativa legal o procedimientos administrativos vigentes, son negados, si ello implica trabajar más de lo debido, planteándose excusas de que no pueden aplicarse por lo complejo del sistema. Esta resistencia genera malestar en el personal, ya que este es un personal que constantemente se encuentra en búsqueda de nuevos conocimientos, se actualizan y siempre están a la vanguardia del conocimiento; cuando se intenta aplicar en la organización lo aprendido para mejorar los procesos, siempre hay obstáculos que

coartan la conducta pro-activa del personal, limitándose entonces a cumplir la normativas y procedimientos existente, generándose en este grupo de referencia el no compromiso con la organización.

✓ Asignación de trabajos a personas no especialistas en el área: las tomas de decisiones apresuradas y la escasez de recursos humanos para cumplir con las actividades diarias de las organizaciones modernas, llevan a las direcciones a designar personal profesional no especialista y/o sin la experiencia necesaria, para ejecutar trabajos de la organización en áreas que no son su especialidad, generando malestar en el personal especialista en el área y sobre todo deficiencia en el resultado.

✓ El no cuestionar los razonamientos de los superiores aunque estén errados: ello está determinado por la naturaleza de la organización, esto refleja el valor organizacional del respeto por el superior; esto a llevado a un proceso de toma de decisiones jerarquizado, en el que el superior siempre tiene la razón y la última decisión es la de él. Esta característica repercuten en el personal de la organización, ya que muchas de las decisiones tomadas les afectan de forma directa o indirecta, bien sea positivamente o negativamente.

✓ El trato del personal Gerencial con sus subordinados, es favorable: el personal gerencial de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas mantiene un lenguaje formal y de respeto con sus subordinados, esto está determinado por las políticas de administración de recursos humanos dentro de la organización. Adicionalmente las políticas que orientan la administración del personal están contempladas en la Ley Orgánica del Trabajo (1990), ésta última establece procedimientos legales que todo gerente de la administración pública debe conocer y aplicar.

✓ El conformismo, la apatía y el desinterés hacia los trabajos encomendados: a medida que el personal de las organizaciones va cumpliendo su ciclo profesional dentro de ella, van disminuyendo sus aspiraciones y motivación a los desafíos y retos organizacionales, es lo que se conoce como el ciclo de decadencia, donde el personal presenta como principal característica la negación al cambio, y asume actitudes conformistas, apáticas y desinterés, como el mecanismo y rigidez de sus actividades administrativas, el tiempo que pierde en su horario de trabajo, para conversar y

realizar actividades que no tienen alguna relación con sus responsabilidades.

Los elementos identificados y explicados repercuten en los climas de trabajo de forma directa, ya que ellos hacen que el personal conviva en la organización en un clima organizacional poco favorable.

Debe recordarse que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización; en la forma que los trabajadores perciben a la misma, así será su identificación, productividad y satisfacción en la actividad desempeñada.

El autor, a través de la identificación y descripción de los elementos que afectan la eficacia del personal, manifiesta su posición en este trabajo por la teoría del clima organizacional de Likert, ya descrita al inicio de este capítulo. Es evidente que la relación trabajadores - procesos administrativos y condiciones organizacionales, forman un triángulo que debe ser observado de manera directa y con mucho detenimiento, ya que de ellos dependerá el clima organizacional.

De acuerdo con Likert citado por Vanegas (s/f) menciona la teoría del clima organizacional como: “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción” (p.1).

## **2.4. MARCO LEGAL**

La presente investigación tiene su basamento legal en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, en los siguientes artículos:

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

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela contempla una serie de artículos que manifiestan la transcendencia e importancia que debe tener el clima organizacional en el libre ejercicio de los trabajadores, como factor principal en las organizaciones, entre ellos:



**Artículo 3.** El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Del citado artículo, se puede expresar que, es en el ámbito laboral donde se da la interacción social y por tanto se hace imprescindible un clima organizacional que favorezca el bienestar y la armonía entre los grupos sociales que hacen vida en las organizaciones.

**Artículo 87.** (Segundo párrafo). Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por lo que, uno de los factores que influyen en el clima organizacional es el ambiente físico el cual incluye, entre otros, iluminación, ventilación y mantenimiento, los cuales al ser adecuados propician satisfacción en los trabajadores.

**Artículo 89.** El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

En este sentido, nuestra constitución resalta la importancia de mantener un clima organizacional propicio, donde los trabajadores se sientan respetados, valorados e incentivados al compromiso con la organización.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Autoridad:** es aquella que se establece por medio de la relación superior – subordinados, siendo está necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas (Koontz, (1999).

**Cambio organizacional:** es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa (Hall, 1996).

**Clima Organizacional:** conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Viene dado, por una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional (Valverde, 2004).

**Clima:** Situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales (Brow y Moberg, 1990).

**Cultura organizacional:** es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento (Carvajal, 2000).

**Cultura:** conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo dentro de una organización (Denison, 1991).

**Estrategas:** Individuos responsables de éxito o fracaso de una empresa. (Ansoff, 1996).

**Estrategias Gerenciales:** es una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la empresa, de tal forma que facilite la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo (Medina, 2004).

**Estrategias:** es el patrón de los objetivos propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo de

evolución, con el fin de excluir algunas actividades e incluir la entrada de otras (Medina, 2004).

**Gerencia:** es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos (Ruiz, 1998).

**Gestión:** periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo (Ruiz, 1998).

**Metas:** puntos de referencia o aspiraciones que las empresas deben lograr en un año o menos, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo (Méndez, 2000).

**Misión:** formulación de un propósito duradero. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado (Méndez, 2000).

**Objetivos:** resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica (Méndez, 2000).

**Organización:** manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas (Méndez, 2000).

**Políticas:** es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas (Méndez, 2000).

**Proceso:** conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad (Méndez, 2000).

**Recursos humanos:** es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa (Molina, 2010).

**Satisfacción:** es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Molina, 2010).

**Visión:** es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que hace de ocurrir en el futuro (Méndez, 2000).

## **SISTEMA DE VARIABLES**

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

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

A continuación, se presenta la operacionalización de variables:

**Cuadro 3. Operacionalización de las Variables.**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Estrategias Gerenciales	Conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y formativos que implementan los gerentes de una organización con el fin de lograr el mejor funcionamiento de la misma, desarrollando sus competencias lo mejor posible, estilo de liderazgo adecuado, toma de decisiones en función de la institución, alto grado de motivación y comunicación efectiva con sus subordinados.	Competencias en Procesos Gerenciales	Planificación Organización Dirección Control	1, 2, 3, 4 5, 6, 7 8, 9, 10 11, 12, 13, 14	I y II
		Liderazgo	Visión Comportamiento	15, 16 17, 18, 19, 20	I y II
		Toma de Decisiones	Estilo Autocrático Estilo Democrático Estilo Anárquico	21 22 23	I y II
		Motivación	Confianza Necesidades	24 25, 26, 27	I y II
		Comunicación	Direccionalidad Barreras	28, 29 30, 31, 32	I y II
Clima Organizacional	Grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben directa e indirectamente de la organización y que influye en su comportamiento, refiriéndose a las percepciones a las variables de comportamiento, estructura y procesos.	Estructura	Limitaciones Jerarquía	1, 2 3	III
		Responsabilidad	Autonomía Compromiso	4, 5 6	III
		Recompensa	Incentivos Sanciones	7 8	III
		Desafío	Retos Riesgo	9, 10 11	III
		Relaciones	Informal Formal	12, 13 14	III
		Cooperación	Apoyo Integración	15, 16, 17 18	III
		Estándares	Metas Claras Coherencia Realimentación	19,20 21 22	III
		Conflictos	Personales Grupales	23, 24 25, 26, 27	III
		Identidad	Vinculación Lealtad Retribución	28, 29 30 31, 32	III

**Fuente:** Molina H. 2010.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 PARADIGMA Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación en el ámbito de la gerencia tiene gran variedad de modalidades y cada una se encuentra respaldada teóricamente por una concepción filosófica, estas concepciones son los denominados paradigmas. En la investigación un paradigma constituye una concepción basada en principios y conceptos teóricos que corresponden a los conceptos formativos de una determinada disciplina y que fundamenta una metodología y los procedimientos para esa investigación.

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

En general, la investigación cuantitativa tiene mucho valor en validez externa, debido a que con una muestra representativa de la población, se puede inferir los resultados del estudio en esa muestra a la población de donde proviene. La investigación cuantitativa trata de investigar las fuerzas de la asociación o correlación entre las variables y generaliza los resultados a través de los obtenidos en una muestra. Por lo tanto los resultados de este tipo de investigación tienen validez para generalizarlos a la población.

#### **3.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente estudio se enmarca como una investigación descriptiva, sustentada en una investigación documental y de campo; con el propósito de proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.

Sabino (2000), sostiene que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro

fenómeno que sea sometido a análisis (p.48). Además que las investigaciones descriptivas miden o evalúan diferentes aspectos o componentes del fenómeno que dan una visión de cómo opera y cuáles son las características del mismo, para ello, se utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la escritura o comportamiento de la situación en estudio; proporcionando a su vez, información para la comparación con las de otras fuentes.

En lo que respecta al diseño documental, es una investigación que se realiza a partir de la lectura y el análisis de fuentes bibliohemerográfica para el establecimiento de los antecedentes y bases teóricas que sustentan la misma, tomando en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos planteados. En tal sentido, Rangel (2003a), sostiene que con la investigación documental, se utilizan datos recolectados en otras investigaciones y son conocidas mediante fuentes impresas (p.120).

A estos datos se les denominan secundarios. Los mismos se han obtenido por otras personas, los cuales se han elaborado y procesado de acuerdo a los fines de quienes inicialmente lo manejaran.

La referida autora, señala que una investigación es de campo, porque el investigador debe realizar diversas operaciones para obtener la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación. Permitiendo por consiguiente, el conocimiento a profundidad del problema investigado y así manejar los datos obtenidos con mayor seguridad.

De igual manera, se apoya también en la metodología propuesta por Álvarez (1992), quien establece como estrategia general la aplicación de tres fases (a) la Fase Diagnóstica, apoyada en una investigación documental y en una investigación de campo para la detección de necesidades. (b) la Fase de Elaboración de la Propuesta, que se refiere a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o estrategias, con la finalidad de diseñar las estrategias gerenciales y (c) La Fase de Evaluación de la Factibilidad que se centra en el apoyo participativo que los miembros de la organización podría ofrecer a la propuesta.

### **3.3. UNIDAD DE ESTUDIO.**

Hurtado (2000), define la unidad de estudio como la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. Siendo las unidades de análisis categoría o entidades como persona, grupos humanos, entre otros; estableciéndose por consiguiente como unidad de estudio en la presente investigación la empresa PDVSA Servicios S.A. – Región Centro Sur - Barinas, ubicada en la Avenida Orlando Araujo, Sector Campo la Mesa, Edificio PDVSA E&P División Centro Sur, número 06, en la ciudad de Barinas Estado Barinas.

### **3.4. FASE I: DIAGNÓSTICO.**

#### ***3.4.1. Población y Muestra.***

El universo o población, según Hernández, Fernández y Baptista (2004), es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.304), en la presente investigación está constituido por la totalidad de las unidades de análisis. Los sujetos que conforman la población son quienes laboran en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro-Sur Barinas.

Balestrini (1999), define la muestra “como una parte representativa de la población cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p.142). Por lo antes planteado y considerando que la población es de tamaño reducido, la muestra seleccionada estuvo formada por 34 sujetos de estudios, conformados por 2 Gerentes y 32 empleados (subordinados) de la Gerencia de PDVSA servicios Región Centro Sur – Barinas.



**Cuadro 4.****Relación de Personal que Labora en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur–Barinas.**

<b>Personal PDVSA Servicios Centro-Sur Barinas</b>	<b>N°</b>
Director de PDVSA Servicios S.A. Región Centro Sur	01
Gerencia de Contratación	10
Gerencia de Presupuesto Control y Gestión	10
Gerencia de Ingeniería y Servicios Especializados a Pozos Petroleros	15
Gerencia de Operación y Mantenimiento de Taladros Propios	15
Gerencia de Recursos Humanos y Calidad de Vida	02
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos y Calidad de Vida de PDVSA Servicios Región Centro Sur-Barinas. Molina (2010).

**3.5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

En la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro-Sur –Barinas, la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2004), como “conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (p.391), en tal sentido la utilización del cuestionario permitió recolectar la información para diagnosticar el clima organizacional que incide en la eficacia y eficiencia del personal adscrito a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.

Para medir las variables se elaboraran tres (03) instrumentos; el primero está dirigido a la Variable Estrategias Gerenciales, compuesto por treinta y dos (32) preguntas, y se aplico a treinta y dos (32) empleados adscritos a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas. El segundo instrumento igualmente contiene a la Variable Estrategias Gerenciales, conformado por treinta y dos (32)

preguntas, y se aplicó a dos (02) directores/gerentes adscritos a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas. El tercer instrumento se realizó para la variable clima organizacional, estructurado por treinta y dos (32) preguntas, y se aplicó a treinta y cuatro (34) sujetos de estudio, treinta y dos (32) empleados y dos (02) directores/gerentes adscritos a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas. Para la elaboración de cada uno de los ítems se consideraron indicadores sugeridos en las dimensiones propuestas en la operacionalización de variables (ver cuadro 3 p.71).

Los tres (03) cuestionarios se conformaron por preguntas cerradas, utilizando para ellos una escala de frecuencia tipo likert de cinco (05) alternativas de respuestas a las cuales se le asignará una codificación con un valor numérico; (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) Algunas Veces, (2) Casi Nunca, (1) Nunca.

El escalamiento tipo Likert, es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2004), “como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”.

### **3.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.**

#### **3.6.1. Validez.**

Por validez, se entiende, según Hernández, Fernández y Baptista (2004), “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.346). Para validar el contenido de los instrumentos con la finalidad de verificar si es pertinente su aplicación, se seleccionaron dos (02) expertos en el área de estudio (Gerencia General, Administración y Economía), y con conocimientos en metodología de la investigación, con la finalidad de determinar si presenta los criterios suficientes para considerarlo válido. Se les entregó a través de una comunicación los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta la redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos, y se harán los ajustes sugeridos por los expertos y en base a ello se consolidarán los instrumentos finales para su aplicación.

Los dos (02) expertos consideraron que los tres (03) instrumentos están bien redactados, tienen pertinencia con los objetivos propuestos en la investigación, que existe correspondencia entre las variables, los indicadores y los ítems. (Ver anexo B)

### **3.6.2. Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento está referida al grado en que su aplicación repetida a los mismos sujetos de estudio, produce iguales resultados. Por lo tanto, la confiabilidad de los instrumentos del estudio realizado se obtendrá mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Crombach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2004), lo definen:

Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario en dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p.353)

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

La confiabilidad de los tres (03) instrumentos, se logró a partir de la aplicación de un estudio piloto a un grupo de diez (10) sujetos, que no pertenecen a la muestra, para los tres (03) casos, con el propósito de verificar su pertinencia y factibilidad. En tal sentido Balestrini (2002) señala que la prueba piloto establece la validez y fiabilidad de los instrumentos empleados, para así redefinirlos y reafinarlos para que sean aptos para obtener los datos en relación al problema estudiado.

Para determinar la confiabilidad de la prueba piloto se aplicó el Alfa de Cronbach, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2004) lo definen mediante dos

procedimientos, para esta investigación se aplicó este índice sobre la base de la varianza de los ítems, el cual toma la siguiente fórmula para su cálculo:

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

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach.

$N$  = Número de ítems.

$S^2$  - Varianza de cada ítem.

$\sum S^2(Y_i)$  = Sumatoria de la varianza de los ítems.

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

Una vez aplicada las pruebas pilotos de los instrumentos, y analizados los resultados con el programa estadístico SPSS versión 15.0, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad para el instrumento I de 0,989, para el instrumento II de 0,978 y para el instrumento III de 0,989. Por los resultados obtenidos, se considera que el instrumento tiene una confiabilidad altamente aceptable, dado que el resultado se encuentra dentro del rango así establecido (Ver anexo C).

### 3.7. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Son las formas a partir de las cuales los datos obtenidos durante el proceso de investigación son analizados, el tipo de análisis está directamente determinado por el tipo de técnica utilizada para la recolección de la información. De acuerdo a las técnicas para la obtención de los datos, estos fueron tratados y analizados estadísticamente, las entrevistas realizadas al personal que labora en la Gerencia de

PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, se codificaron, creándose de esta forma una base de datos de la información suministrada por los entrevistados. Específicamente, el análisis estadístico aplicado será de carácter descriptivo: Tablas de Distribución de Frecuencias, en las cuales se establecen la cantidad de veces que se repitió una respuesta (frecuencia) y el valor porcentual (%) de estas respuestas.

La segunda técnica de análisis de datos utilizada fue la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual es una herramienta que permite conformar una matriz de la situación actual de la organización en estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello proponer recomendaciones de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de aplicación de los tres (03) cuestionarios para diagnosticar las variables estrategias gerenciales y clima organizacional y la construcción de la matriz FODA.

De la información obtenida de la aplicación de los tres (03) cuestionarios, compuestos cada uno por treinta y dos (32) preguntas en escala de frecuencia tipo likert, se obtuvo información para diagnosticar de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, las variables estrategias gerenciales y clima organizacional. Toda esa información proviene de treinta y cuatro (34) sujetos de estudio, treinta y dos (32) empleados y dos (02) directores/gerentes adscrito a esta organización.

La información obtenida se presenta en cuadros y gráficos, donde los datos se distribuyeron con frecuencias absolutas ( $F_i$ ) y frecuencias relativas (%), con el fin de representar las respuestas emitidas por los sujetos investigados en cada uno de los ítems.

La representación gráfica seleccionada, fue por medio de barras, dado que es muy sencillo visualizar las frecuencias de los resultados, por el eje de las X se representan las categorías y por el eje de las Y las frecuencias relativas (%).

La representación gráfica y el análisis e interpretación se realizó en forma global por cada indicador de las dimensiones de las variables estrategias gerenciales y clima organizacional, indicados en la operacionalización de las variables (ver cuadro 3 p.71).

Para la técnica de análisis de los datos, la matriz FODA, se procedió a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas producto de la información recolectada del diagnostico del clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas, así como también los aspectos

relevantes relacionados con las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional.

Analizada y presentada dicha información se agrupó con base en la matriz FODA, lo que permitió la formulación de las estrategias gerenciales más adecuadas para mejorar el clima organizacional en la organización objeto de estudio.

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

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CUESTIONARIOS.

##### INSTRUMENTO I. Estrategias Gerenciales.

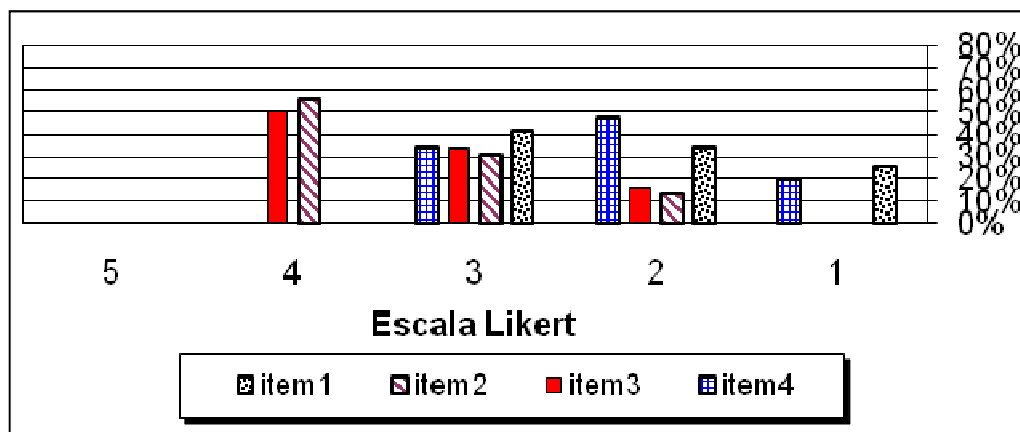
Dirigido a treinta y dos (32) empleados adscritos a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas (PSSA RCS).

**Cuadro 5.** Indicador Planificación. Representación de los Ítems 1, 2, 3, 4.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
01	El personal gerencial define la visión, misión y objetivos de la organización, comunicándolo a sus subordinados de manera clara.	00	00	00	00	13	41	11	34	08	25
02	La planificación de la organización es realizada a tiempo, garantizando el buen desempeño laboral.	00	00	18	56	10	31	04	13	00	00
03	Cuando la gerencia coordina la ejecución de las actividades, actúan con confianza, sin improvisaciones y aplicando los correctivos necesarios en el momento preciso.	00	00	16	50	11	34	05	16	00	00
04	Los planes que establecen la gerencia se desarrollan con la activa participación de los trabajadores.	00	00	00	00	11	34	15	47	06	19

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 5.** Indicador Planificación. Representación de los Ítems 1, 2, 3 y 4.



Fuente: Molina (2010).



### **Representación del Ítem 1.**

El 41% de los encuestados opinan que la gerencia algunas veces define la visión, misión y objetivos de la organización, comunicándolo de manera clara, el 34% señala que casi nunca lo hacen y para un 25% nunca lo realizan.

### **Representación del Ítem 3.**

El 50% de los encuestados señalan que casi siempre el personal gerencial, cuando coordina la ejecución de actividades, estos actúan con confianza, sin improvisaciones y aplicando los correctivos necesarios en el momento preciso, el 34% opina que algunas veces lo hacen y para un 16% casi nunca sucede.

### **Representación del Ítem 2.**

El 56% de los encuestados señalan que casi siempre la planificación de la organización es realizada a tiempo, garantizando el buen desempeño laboral, el 31% opina que algunas veces lo hacen y para un 13% casi nunca sucede.

### **Representación del Ítem 4.**

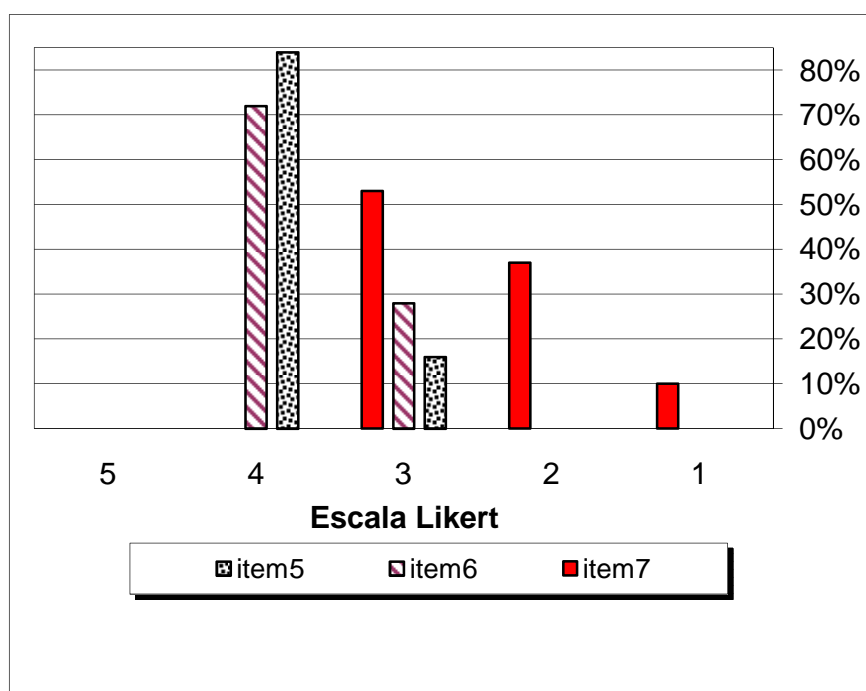
El 47% de los encuestados opinan que casi nunca los planes que establecen la gerencia se desarrollan con la activa participación del personal, el 34% señalan que algunas veces lo hacen y para un 19% nunca participan.

Del análisis de los resultados obtenidos del indicador planificación, se puede deducir que la gerencia presenta un buen desempeño, dado que por lo general realizan la planificación a tiempo y esto colabora al buen ejercicio de las actividades de la organización, sin embargo es de resaltar que presentan una evaluación baja en cuanto a la comunicación de la misión, visión y objetivos a sus subordinados, lo cual puede desencadenar en que estos no desarrollen como se espera las actividades planificadas, dado que no tienen claramente definidos los mismos. Así mismo, se observa que en la planificación poco se toma en cuenta la participación de su personal, esto es un punto negativo para la organización porque su éxito como empresa al servicio de una comunidad, viene dada por la participación activa de todos los miembros de la comunidad, en un ambiente de colaboración y esfuerzo por llevar a la organización a un mejor nivel de desempeño.

**Cuadro 6.** Indicador Organización. Representación de los Ítems 5, 6 y 7.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
05	En la organización se definen y delimitan las funciones de cada uno de los cargos.	00	00	27	84	05	16	00	00	00	00
06	Para la asignación de los cargos la gerencia toman en cuenta las competencias de los individuos.	00	00	23	72	09	28	00	00	00	00
07	El personal gerencial realiza la coordinación de la agrupación de actividades, activando la consolidación de grupos de trabajo.	00	00	00	00	17	53	12	37	03	10

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 6.** Indicador Organización. Representación de los Ítems 5, 6 y 7.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 5.

El 84% de los encuestados señalan que casi siempre en la organización se definen y delimitan las funciones de cada uno de los cargos, y el 16% opina que algunas veces lo hacen.

### Representación del Ítem 6.

El 72% de los encuestados opinan que casi siempre para la asignación de los cargos la gerencia toma en cuenta las competencias de los individuos, el 28% señalan que algunas veces lo hacen.

### Representación del Ítem 7

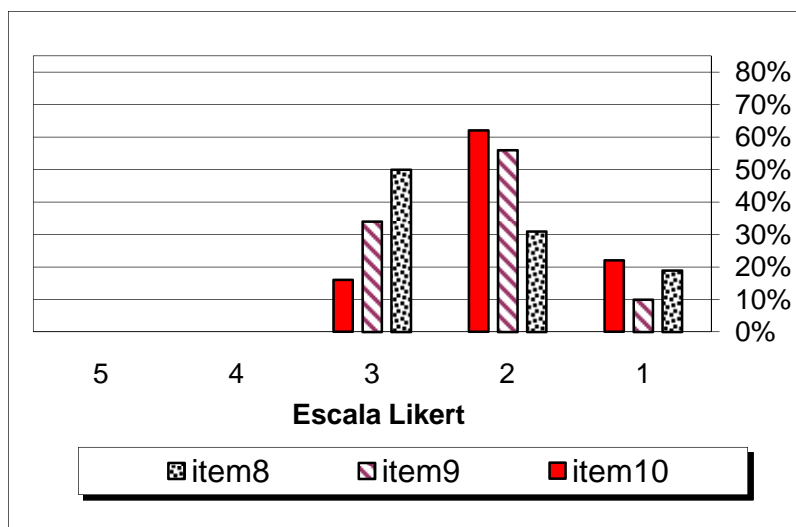
El 53% de los encuestados consideran que algunas veces el personal gerencial realiza la coordinación de la agrupación de actividades, activando la consolidación de grupos de trabajo, el 37% opina que casi nunca lo hacen y para un 10% nunca se realiza.

De los resultados obtenidos en cuanto al indicador organización se concluye que el personal gerencial está dirigido a buscar la mayor eficacia en la realización de las actividades, al definir como se distribuye el trabajo entre el personal, definiendo y delimitando sus funciones, sin embargo se observa que sus subordinados señalan que existe una falla en cuanto a comunicación del grupo, dado que no se concretan actividades en las que se consolide el trabajo grupal, esto puede generar que las actividades no se logren en la manera y en el tiempo que se ha establecido en la planificación.

**Cuadro 7.** Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
08	El personal gerencial coordina los esfuerzos eficazmente hacia propósitos comunes de la organización	00	00	00	00	16	50	10	31	6	19
09	El personal gerencial incentiva a sus subordinados a la participación activa, dejándolos exponer libremente sus ideas.	00	00	00	00	11	34	18	56	03	10
10	El personal gerencial facilita la realimentación de la información con sus subordinados.	00	00	00	00	05	16	20	62	07	22

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 7.** Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.

Fuente: Molina (2010).

#### **Representación del Ítem 8.**

El 50% de los encuestados consideran que algunas veces el personal gerencial coordina los esfuerzos eficazmente hacia propósitos comunes de la organización, el 31% opina que casi nunca lo hacen y para un 19% nunca se realiza.

#### **Representación del Ítem 9.**

El 56% de los encuestados consideran que casi nunca el personal gerencial incentiva a sus subordinados a la participación activa, dejándolos exponer libremente sus ideas, el 34% opina que algunas veces lo hacen y para un 10% nunca se sucede.

#### **Representación del Ítem 10.**

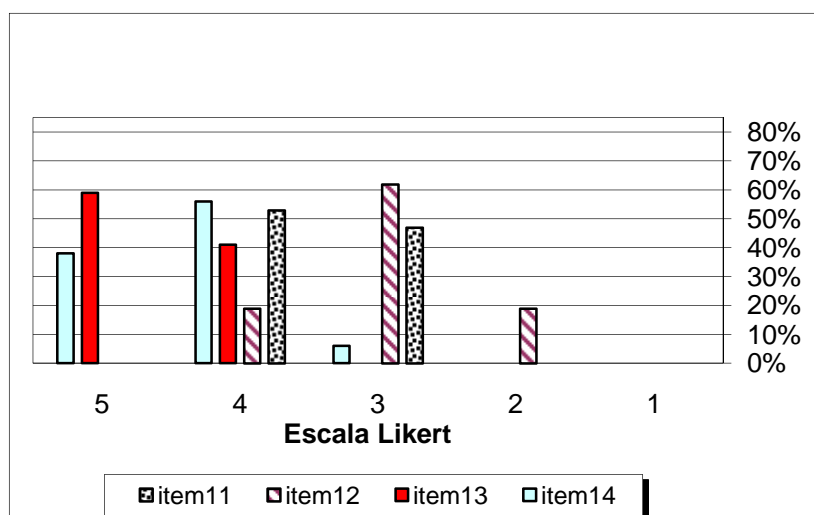
El 62% de los encuestados consideran que casi nunca el personal gerencial facilita la realimentación de la información con sus subordinados, el 22% opina que nunca lo hacen y para un 16% algunas veces.

De los resultados obtenidos se deduce, que aun cuando el personal gerencial anteriormente muestra que realiza una planificación, y que en cuanto a organización los mismos establecen la relación entre cargos y funciones, existe una evaluación baja en cuanto a la dirección de la organización, lo cual se podría explicar por las múltiples ocupaciones de los representantes gerenciales, como reuniones, viajes de negocios, aprobaciones por los sistemas de la empresa, revisión de documentos para firmas, factores que le restan mucho tiempo, y hacen que los gerentes solo se limiten a dar órdenes e instrucciones breves.

**Cuadro 8.** Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
11	El Personal gerencial monitorea el desempeño y resultado de las tareas planificadas en diferentes fases.	00	00	17	53	15	47	00	00	00	00
12	Se establecen reuniones entre el personal gerencial y sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones sobre tareas asignadas que se están desarrollando equivocadamente.	00	00	06	19	20	62	06	19	00	00
13	El personal gerencial realiza evaluaciones de las tareas planificadas, diagnosticando que las mismas se realizan con éxito con los medios y recursos asignados.	19	59	13	41	00	00	00	00	00	00
14	Las filiales de PDVSA en la cual se encuentra ubicada la organización se sienten satisfechas por el trabajo realizado por la misma.	12	38	18	56	02	06	00	00	00	00

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 8.** Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.

Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 11.**

El 53% de los encuestados consideran que casi siempre el personal gerencial monitorea el desempeño y resultado de las tareas planificadas en diferentes fases, y el 47% opina que algunas veces.

**Representación del Ítem 13.**

El 59% de los encuestados consideran que siempre el personal gerencial realiza evaluaciones de las tareas planificadas, diagnosticando que las mismas se realizan con éxito con los medios y recursos asignados, y el 41% opina que casi siempre lo hacen.

**Representación del Ítem 12.**

El 62% de los encuestados consideran que algunas veces se establecen reuniones entre el personal gerencial y sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones sobre tareas asignadas que se están desarrollando equivocadamente, el 19% opina que casi siempre lo hacen y para otro 19% casi nunca se realiza.

**Representación del Ítem 14.**

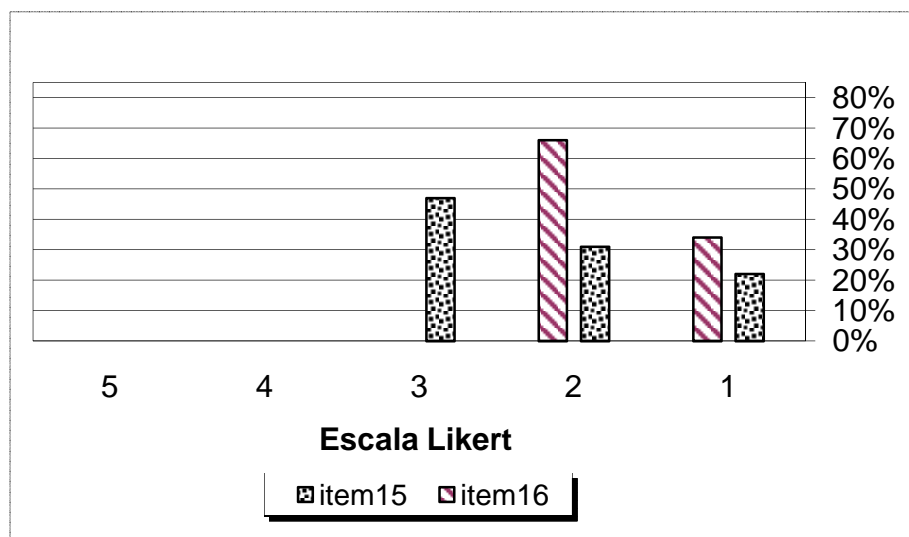
El 56% de los encuestados consideran que casi siempre las filiales de PDVSA en la cual se encuentra ubicada la organización, se sienten satisfechas por el trabajo realizado por la misma, el 38% opina que siempre se sienten satisfechos y para un 6% algunas veces se sienten satisfechos.

En cuanto al indicador de control, los resultados permiten visualizar que la gerencia, como se dijo anteriormente tienen presente la eficacia en cuanto a alcanzar los objetivos planificados, dado que resultó que casi siempre la gerencia monitorean el desempeño y resultados de las tareas planificadas, sin embargo la gerencia presento una evaluación baja en cuanto a las reuniones entre el personal gerencial y sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones sobre tareas asignadas que se estén desarrollando equivocadamente, en PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas semanalmente se realizan reuniones entre gerentes y directores, pero aun así los gerentes departamentales no se reúnen con frecuencia con sus subordinados. En lo que se refiere a la efectividad social se consiguió que casi siempre las filiales de PDVSA en la cual se encuentra ubicada la organización, se encuentran satisfechas del trabajo de la organización lo que es un punto a favor de la misma, que se puede considerar más adelante como una fortaleza.

**Cuadro 9.** Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.

Estrategias Gerenciales		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
15	El personal gerencial plantea a sus subordinados metas en función de la visión de la organización.	00	00	00	00	15	47	10	31	07	22
16	Las estrategias que la gerencia formula van acorde con las exigencias del mundo actual, en cuanto a conocimiento, tecnología, entre otros.	00	00	00	00	00	00	21	66	11	34

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 9.** Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 15.

El 47% de los encuestados consideran que algunas veces el personal gerencial plantea a sus subordinados metas en función de la visión de la organización, el 31% opina que casi nunca lo hacen y para un 22% nunca lo realizan.

#### Representación del Ítem 16.

El 66% de los encuestados consideran que casi nunca las estrategias que la gerencia formula van acorde con las exigencias del mundo actual, en cuanto a conocimiento, tecnología, entre otros, el 34% opina que nunca van acorde a estas exigencias.

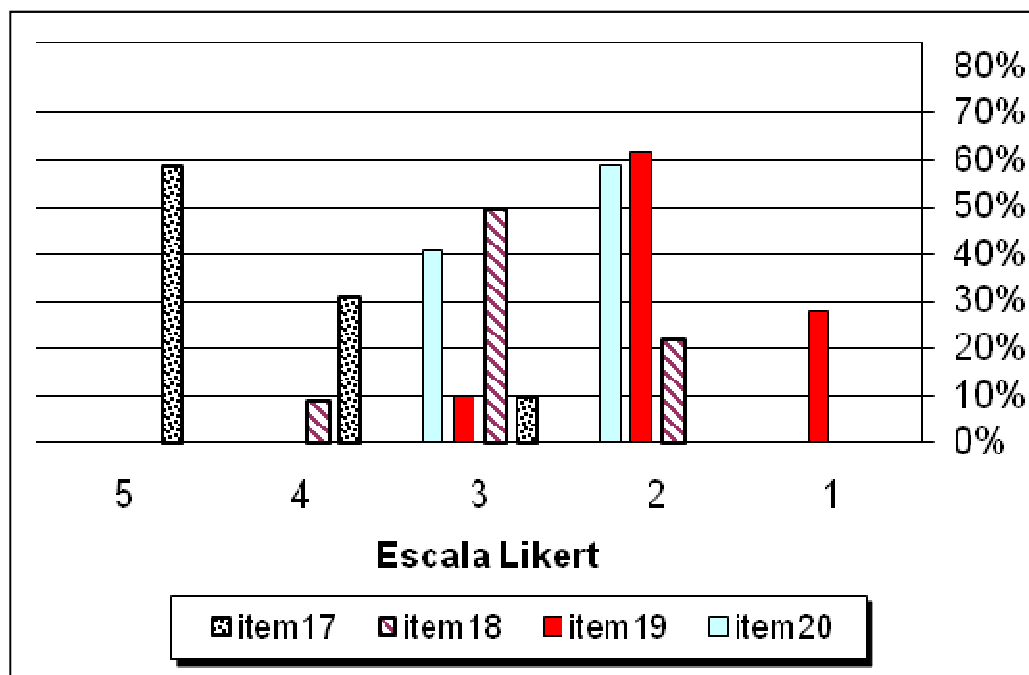
De acuerdo a los resultados se aprecia que en cuanto al indicador visión la gerencia tienen una puntuación muy baja, dado que las metas que se plantean, van de acuerdo a las exigencias del momento, por lo cambiante y exigente que son las organizaciones petroleras, lo que origina por instantes, que se deje a un lado la visión de la organización, para centrarse en las metas del momento. En cuanto a la baja evaluación de las estrategias que la gerencia formulan y las exigencias del mundo actual, en cuanto a conocimiento y tecnología, se puede decir que esto se debe a que la mayoría del personal de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas es altamente capacitado profesionalmente, y visto que los sistemas y procesos manejados en la empresa ya los dominan con bastante facilidad, para ellos se les hace automático y poco novedoso cualquier actividad de las que normalmente vienen ejecutando.

**Cuadro 10.** Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20.

N°	Estrategias Gerenciales	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
17	En el desarrollo de sus actividades ha observado que sus directivos mantienen su posición de líder, sin involucrarse de forma directa con sus subordinados.	19	59	10	31	03	10	00	00	00	00
18	En situaciones comunes, la gerencia toma la misma posición ante sus subordinados.	00	00	09	28	16	50	07	22	00	00
19	Cuando la gerencia plantea estrategias, observa que se han originado de un planteamiento señalado por sus subordinados.	00	00	00	00	03	10	20	62	09	28
20	Cuando la gerencia verifica el resultado de las estrategias planteadas, observa que se detiene a evaluar, las etapas ante que el producto final.	00	00	00	00	13	41	19	59	00	00

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).



**Gráfico 10.** Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20.

Fuente: Molina (2010).

#### **Representación del Ítem 17.**

El 59% de los encuestados consideran que siempre, en el desarrollo de sus actividades han observado que sus directivos mantienen su posición de líder, sin involucrarse de forma directa con sus subordinados, el 31% opina que casi siempre mantienen su posición y para un 10% algunas veces la mantienen.

#### **Representación del Ítem 19.**

El 62% de los encuestados consideran que casi nunca observan que cuando la gerencia plantean estrategias, estas se originan de un planteamiento señalado por sus subordinados, el 28% opina que nunca surgen de sus planteamientos y para un 10% algunas veces sucede.

#### **Representación del Ítem 18.**

Un 50% de los encuestados consideran que algunas veces, en situaciones comunes, la gerencia toman la misma posición ante sus subordinados, el 28% opina que casi siempre lo hacen y para un 22% nunca lo realizan.

#### **Representación del Ítem 20.**

El 59% de los encuestados consideran que casi nunca observan que cuando la gerencia verifican el resultado de las estrategias planteadas, estos se detienen a evaluar, las etapas ante que el producto final, y el 41% opina que algunas veces lo hacen.

De los ítems evaluados en cuanto al indicador comportamiento se puede inferir que la gerencia fija su comportamiento de liderazgo directivo, en donde el mantiene su posición de líder sin involucrarse mucho con sus subordinados, sin embargo estos algunas veces se mantiene amigable y tratan a los trabajadores por igual. También se observa que al igual que planteamientos anteriores estos directivos casi nunca toman en cuenta las opiniones de sus subordinados.

**Cuadro 11.** Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
21	Todas las órdenes que la gerencia da tienen que ser obedecidas plenamente, sin permitir sugerencias en las etapas de su ejecución.	14	44	10	31	08	25	00	00	00	00

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 11.** Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.

Fuente: Molina (2010).

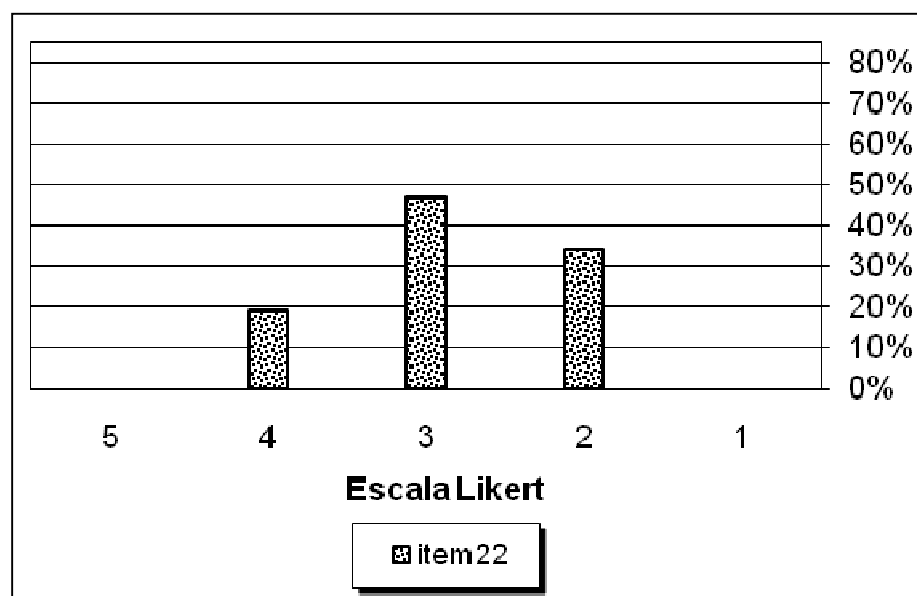
El 44% de los encuestados consideran que siempre, las órdenes que la gerencia da tienen que ser obedecidas plenamente, sin permitir sugerencias en las etapas de su ejecución, el 31% opina que casi siempre sucede así y para un 25% algunas veces sucede.

De los resultados de esta evaluación del indicador de estilo autocrático se puede observar que la gerencia tiende a ser autocráticos, ya que todas las órdenes que emite son obedecidas sin realizar alguna sugerencia en su ejecución. De esto se puede decir que además de que dentro de la organización existe un amplio respeto hacia los directores y gerentes, como cultura corporativa de PDVSA, también existe la posibilidad de la poca flexibilidad con las órdenes emanadas por estos, ya que por su característica abundancia de responsabilidades, y reducido tiempo, dan órdenes de actividades sin una detallada explicación.

**Cuadro 12.** Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
22	La gerencia concientiza a sus subordinados que ante su ausencia, todo debe seguir funcionando bien, porque el éxito de la organización radica en su buen desempeño como grupo.	00	00	06	19	15	47	11	34	00	00

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 12.** Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 22

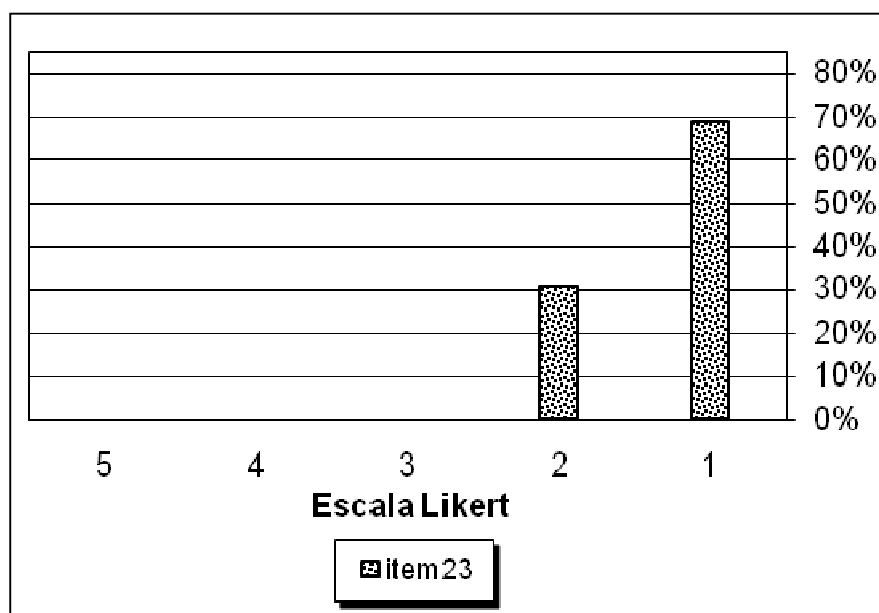
El 47% de los encuestados consideran que algunas veces la gerencia concientiza a sus subordinados que ante su ausencia, todo debe seguir funcionando bien, porque el éxito de la organización radica en su buen desempeño como grupo, el 34% opina que casi nunca sucede así y para un 19% casi siempre sucede.

Del análisis de este indicador se evidencia que la gerencia mantiene en mediana escala un estilo democrático, ya en la evaluación de algunos ítems de la dimensión Competencias en procesos gerenciales, se evidenciaba cuando por ejemplo en el ítem 7 los resultados muestran que algunas veces la gerencia activan la consolidación de grupos y cuando en el Ítem 9 se señala que casi nunca incentivan a los subordinados a la participación activa, dejándolo exponer libremente sus ideas.

**Cuadro 13.** Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.

N°	Estrategias Gerenciales	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
23	La gerencia deja plena libertad a sus subordinados de decidir en la planificación, organización, dirección y control, y toda actividad necesaria para su ejercicio laboral.	00	00	00	00	00	00	10	31	22	69

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 13.** Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 23

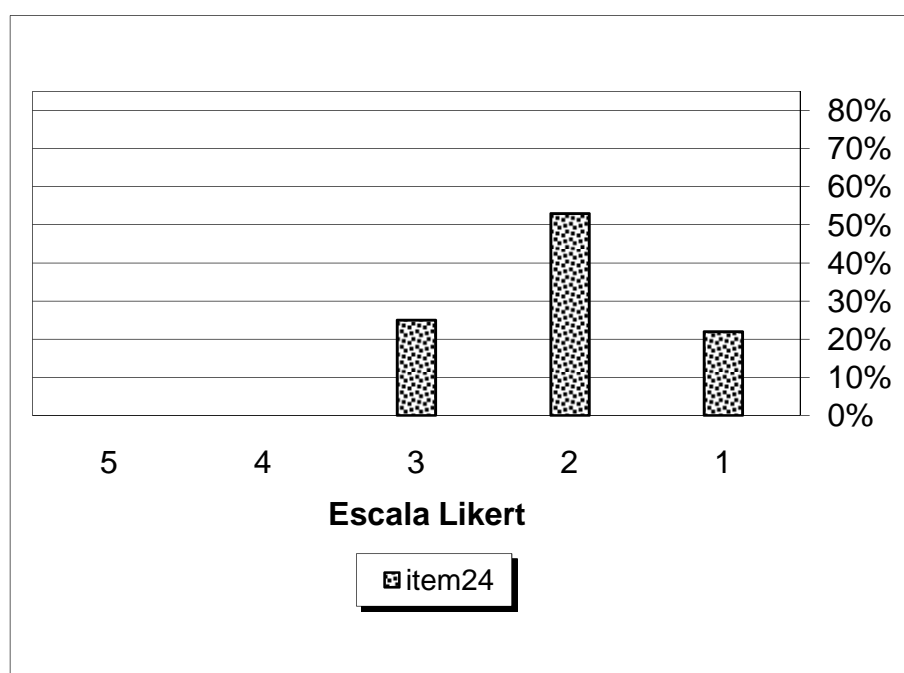
El 69% de los encuestados consideran que nunca la gerencia deja plena libertad a sus subordinados de decidir en la planificación, organización, dirección y control, y toda actividad necesaria para su ejercicio laboral, y el 31% opina que casi nunca sucede así.

Los resultados de la evaluación del indicador estilo anárquico, se concluye que la gerencia en ningún momento han estado apegados a este estilo, lo cual es sustentado con los resultados de otros indicadores que dejan ver que la gerencia llevan el control de todas sus actividades gerenciales y si supervisa el desarrollo de todas las actividades planificadas.

**Cuadro 14.** Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.

N°	Estrategias Gerenciales	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
24	El personal gerencial delega funciones a sus subordinados, dejándolo actuar de acuerdo a sus criterios, limitándose a prestar apoyo en base a su experiencia.	00	00	00	00	08	25	17	53	07	22

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 14.** Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 24

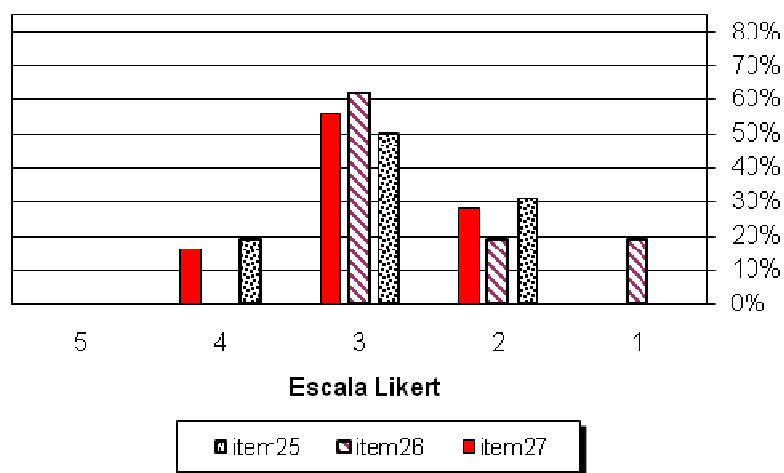
El 53% de los encuestados consideran que casi nunca el personal gerencial delega funciones a sus subordinados, dejándolo actuar de acuerdo a sus criterios, limitándose estos a prestar apoyo en base a su experiencia, el 25% opina que algunas veces sucede y para un 22% nunca sucede.

Estos resultados permiten concluir que la gerencia manifiesta baja confianza en sus subordinados, porque casi nunca delegan sus funciones.

**Cuadro 15.** Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.

N°	Estrategias Gerenciales	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
25	El personal gerencial presta interés por la capacitación profesional de sus subordinados, promoviendo cursos y talleres de actualización	00	00	06	19	16	50	10	31	00	00
26	El personal gerencial se interesa por las condiciones laborales y salariales de sus subordinados.	00	00	00	00	20	62	06	19	06	19
27	El personal gerencial promueve actividades grupales donde se incentive a la armonía entre los integrantes de la organización.	00	00	05	16	18	56	09	28	00	00

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 15.** Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 25.

El 50% de los encuestados consideran que algunas veces el personal gerencial presta interés por la capacitación profesional de sus subordinados, promoviendo cursos y talleres de actualización, el 31% opina que casi nunca se interesan y para un 19% casi siempre se interesan.

#### Representación del Ítem 26.

El 62% de los encuestados consideran que algunas veces el personal gerencial se interesa por las condiciones laborales y salariales de sus subordinados, el 19% opina que casi nunca se interesan, y para otro 19% nunca se interesan.

### Representación del Ítem 27

El 56% de los encuestados consideran que algunas veces el personal gerencial promueve actividades grupales donde se incentive a la armonía entre los integrantes de la organización, el 28% opina que casi nunca sucede así y para un 16% casi siempre sucede.

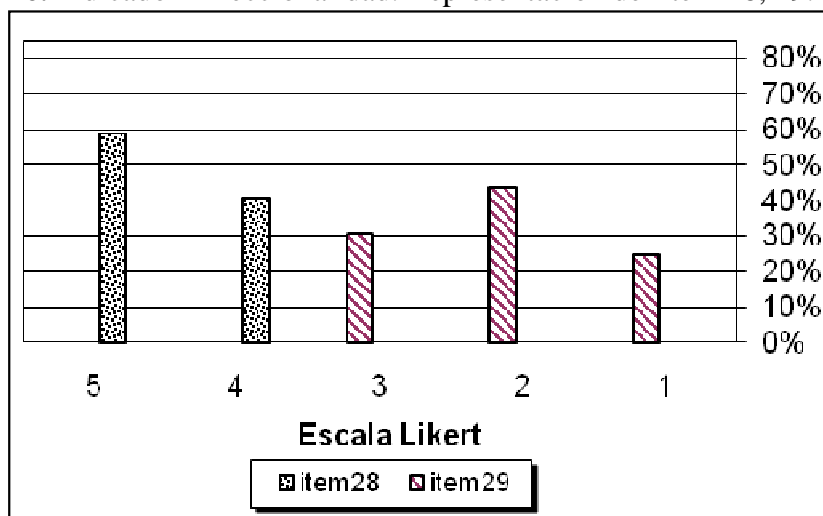
Los ítems antes evaluados permiten señalar en cuanto al indicador necesidades, que la gerencia algunas veces está pendientes de las necesidades de sus subordinados, lo cual puede generar una falta de motivación.

**Cuadro 16.** Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
28	El personal gerencial exige a sus subordinados que cualquier información que deba ser comunicada entre estos, primero debe llegar a él para luego transmitirla a los demás.	19	59	13	41	00	00	00	00	00	00
29	El personal gerencial promueve la formación de grupos entre subordinados de un mismo nivel, de tal forma que puedan intercambiar ideas y llegar a consensos.	00	00	00	00	10	31	14	44	08	25

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 16.** Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.



Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 28**

El 59% de los encuestados consideran que siempre el personal gerencial exige a sus subordinados que cualquier información que deba ser comunicada entre estos, primero debe llegar a él para luego transmitirla a los demás, y el 41% opina que casi siempre lo exigen.

**Representación del Ítem 29**

El 44% de los encuestados consideran que casi nunca el personal gerencial promueve la formación de grupos entre subordinados de un mismo nivel, de tal forma que puedan intercambiar ideas y llegar a consensos, el 31% opina que algunas veces lo promueve y para un 25% nunca lo hacen.

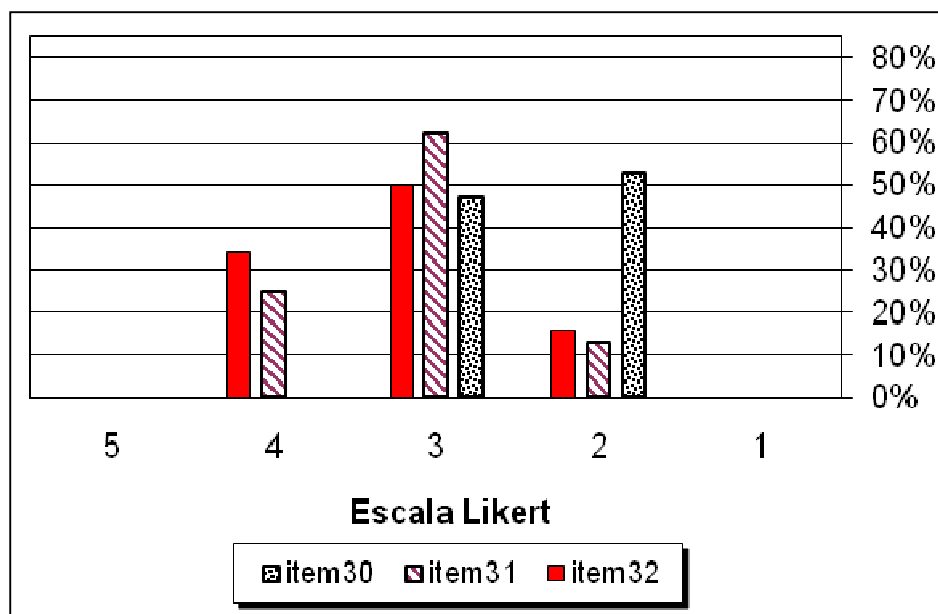
En base a los resultados obtenidos en cuanto al indicador direccionalidad, se puede concluir que la comunicación en esta organización se da de manera vertical ya sea ascendente o descendente. En donde la comunicación escrita prevalece antes que la comunicación cara a cara.

**Cuadro 17.** Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31, 32.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
30	La información que el personal gerencial hace llegar a sus subordinados, la presenta con palabras muy elaboradas, que hacen difícil su interpretación.	00	00	00	00	15	47	17	53	00	00
31	En las reuniones planteadas por el personal gerencial para comunicar alguna información, observa ud. que las opiniones de sus subordinados se ven condicionadas por sus necesidades, experiencias, entre otros.	00	00	08	25	20	62	04	13	00	00
32	Cuando el personal gerencial se dirige a sus subordinados se generan discordias, dado que estos se sienten amenazados.	00	00	11	34	16	50	05	16	00	00

Nota: N = 32; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).



**Gráfico 17.** Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31, 32.

Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 30.**

El 53% de los encuestados consideran que casi nunca la información que el personal gerencial hace llegar a sus subordinados, es presentada con palabras muy elaboradas, que hacen difícil su interpretación, y el 47% opina que algunas veces si lo hacen.

**Representación del Ítem 31.**

El 62% de los encuestados consideran que algunas veces en las reuniones planteadas por el personal gerencial para comunicar alguna información, observan que las opiniones de sus subordinados se ven condicionadas por sus necesidades, experiencias, entre otros, el 25% opina que casi siempre sucede y para un 13% casi nunca sucede.

**Representación del Ítem 32.**

El 50% de los encuestados consideran que algunas veces cuando el personal gerencial se dirige a sus subordinados se generan discordias, dado que estos se sienten amenazados, el 34% opina que casi siempre sucede y para un 16% casi nunca sucede.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del indicador barreras, se puede concluir que en el proceso de comunicación hay medianamente indicios que señalen la existencia de barreras, como por ejemplo la acción de defensa de parte de los subordinados al comunicarse con la gerencia por sentirse amenazados tal vez por la forma como se dirigen a ellos, otro es el hecho de que los subordinados algunas veces se expresan en función de sus necesidades y desvían el sentido de la comunicación.

## INSTRUMENTO II. Estrategias Gerenciales.

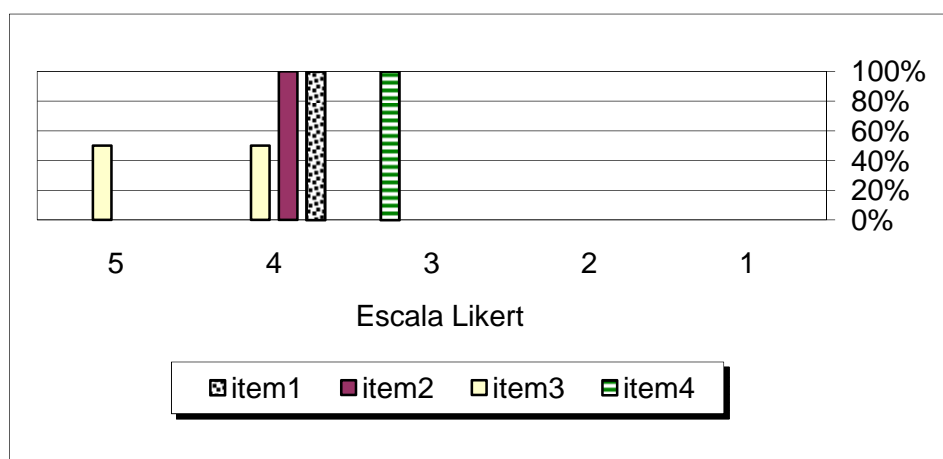
Dirigido a dos (02) directores/gerentes adscritos a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas (PSSA RCS).

**Cuadro 18.** Indicador Planificación. Representación del Ítem 1, 2, 3, 4.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
01	Define la visión, misión y objetivos de la organización, comunicándolo a sus subordinados de manera clara.	00	00	02	100	00	00	00	00	00	00
02	La planificación de la organización es realizada a tiempo, garantizando el buen desempeño laboral.	00	00	02	100	00	00	00	00	00	00
03	Cuando coordina la ejecución de las actividades, actúa con confianza, sin improvisaciones y aplicando los correctivos necesarios en el momento preciso.	01	50	01	50	00	00	00	00	00	00
04	Los planes que establece se desarrollan con la activa participación con sus trabajadores.	00	00	00	00	02	100	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 18.** Indicador Planificación. Representación del Ítem 1, 2, 3, 4.



Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 1.**

El 100% de los encuestados consideran que casi siempre definen la visión, misión y objetivos de la organización, comunicándolo a sus subordinados de manera clara.

**Representación del Ítem 2.**

El 100% de los encuestados consideran que casi siempre la planificación de la organización es realizada a tiempo, garantizando el buen desempeño laboral.

**Representación del Ítem 3.**

El 50% de los encuestados consideran que siempre cuando coordina la ejecución de las actividades, actúa con confianza, sin improvisaciones y aplicando los correctivos necesarios en el momento preciso, y el 50% opina que casi siempre lo hacen.

**Representación del Ítem 4.**

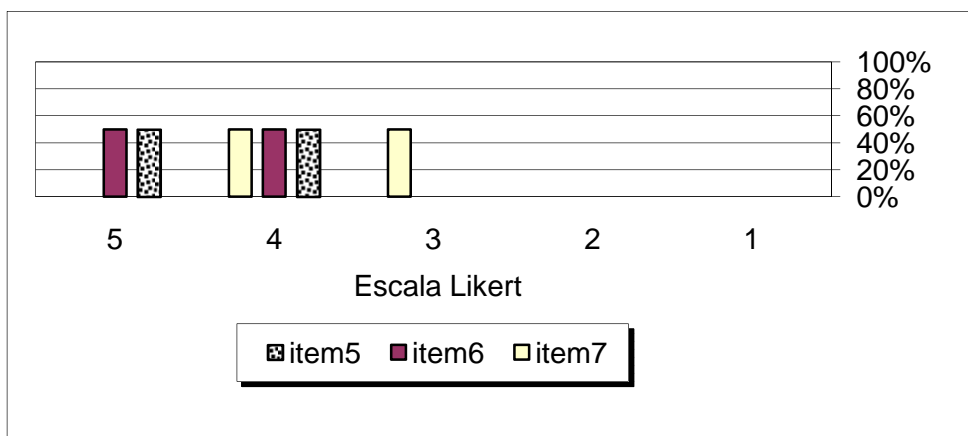
El 100% de los encuestados consideran que algunas veces los planes que se establecen se desarrollan con la activa participación de los trabajadores.

Del análisis de estos resultados y comparando con las respuestas obtenidas del instrumento I dirigido a los empleados, se puede observar que las opiniones son coincidentes, donde se diferencia es en el ítem 1, lo cual se puede razonar diciendo que es posible que la gerencia si definan la visión, misión y objetivos pero que no le son transmitidas continuamente a sus subordinados, y sea por esto que los mismos discrepan en la respuesta. Sin embargo se puede concluir que en cuanto a planificación la gerencia tiene una evaluación bastante aceptable, pero que tienen que buscar los medios de comunicarse de manera más continua, y formular estrategias que ayuden a que los empleados se integre más a las actividades de la organización.

**Cuadro 19.** Indicador Organización. Representación del Ítem 5, 6, 7.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
05	Define y delimita las funciones de cada uno de los cargos, en la organización.	01	50	01	50	00	00	00	00	00	00
06	Para la asignación de los cargos toma en cuenta las competencias de los individuos.	01	50	01	50	00	00	00	00	00	00
07	Realiza la coordinación de la agrupación de actividades, activando la consolidación de grupos de trabajo.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 19.** Indicador Organización. Representación del Ítem 5, 6, 7.

Fuente: Molina (2010).

#### **Representación del Ítem 5.**

El 50% de los encuestados consideran que siempre define y delimita las funciones de cada uno de los cargos en la organización, y el 50% restante opina que casi siempre lo hacen.

#### **Representación del Ítem 6.**

El 50% de los encuestados consideran que siempre para la asignación de los cargos toma en cuenta las competencias de los individuos, y el 50% opina que casi siempre lo hacen.

#### **Representación del Ítem 7**

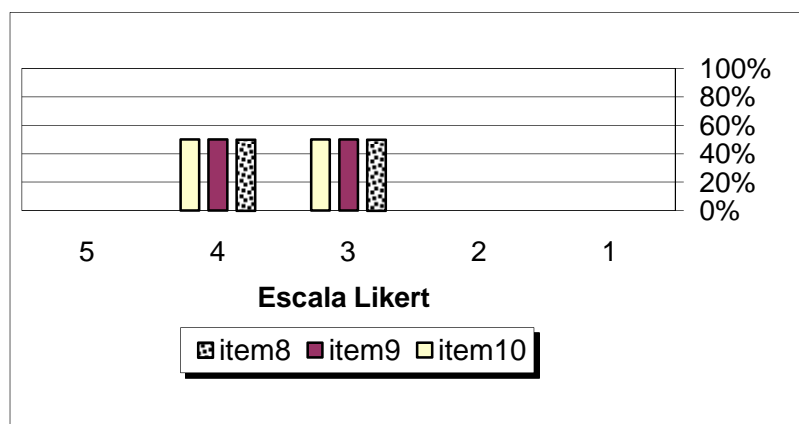
El 50% de los encuestados consideran que casi siempre realiza la coordinación de la agrupación de actividades, activando la consolidación de grupos de trabajo, y el 50% opina algunas veces lo hacen.

Del análisis de estos resultados y comparando con las respuestas obtenidas del instrumento I dirigido a los empleados, se puede observar que las opiniones son coincidentes, donde se diferencia es en el ítem 7, lo cual se puede razonar diciendo que es posible que uno de la gerencia busque la manera de activar la consolidación de grupos, pero el otro aún no haya logrado. Sin embargo se puede concluir que en cuanto a organización, la gerencia tiene una evaluación bastante aceptable, pero que tienen que formular estrategias que ayuden a la consolidación de grupos de trabajo que al mismo tiempo mejorará la comunicación entre los miembros.

**Cuadro 20.** Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.

N°	Estrategias Gerenciales	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
08	Coordina los esfuerzos eficazmente hacia propósitos comunes de la organización.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00
09	Incentiva a sus subordinados a la participación activa, dejándolos exponer libremente sus ideas.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00
10	Facilita la realimentación de la información con sus subordinados.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 20.** Indicador Dirección. Representación del Ítem 8, 9, 10.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 8.

El 50% de los encuestados consideran que casi siempre coordina los esfuerzos eficazmente hacia propósitos comunes de la organización, y el 50% opina algunas veces lo hacen.

#### Representación del Ítem 9.

El 50% de los encuestados consideran que casi siempre incentiva a sus subordinados a la participación activa, dejándolos exponer libremente sus ideas, y el 50% opina algunas veces lo hacen.

### Representación del Ítem 10.

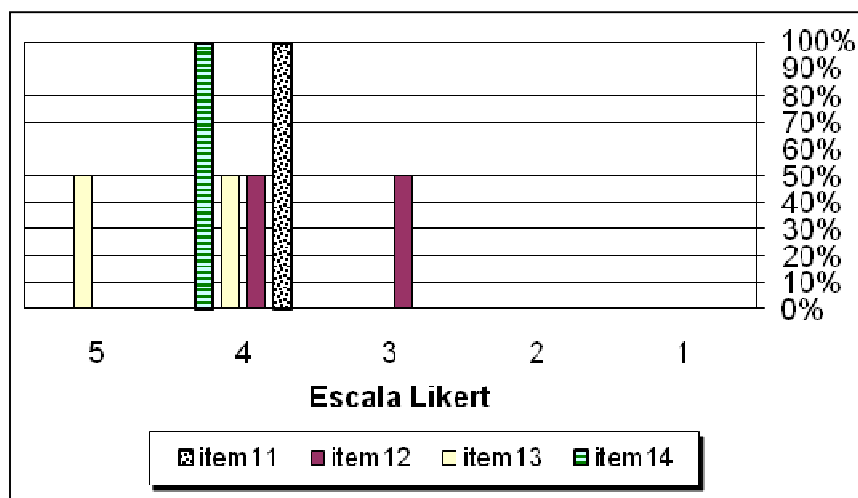
El 50% de los encuestados consideran que casi siempre facilita la realimentación de la información con sus subordinados, y el 50% opina algunas veces lo hacen.

De los resultados obtenidos se aprecia como existe una ligera diferencia en cuanto al indicador dirección, entre las respuestas de los empleados en el instrumento I y el de los gerentes en este instrumento II, esto podría ser explicado primero por la diferencia que puede existir entre la gerencia en cuanto a la forma que se deben realizar las actividades de dirección y segundo porque la gerencia no ha realizado un diagnóstico para determinar de que manera sus subordinados perciben su función como directivos.

**Cuadro 21.** Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
11	Monitorea el desempeño y resultado de las tareas planificadas en diferentes fases.	00	00	02	100	00	00	00	00	00	00
12	Establece reuniones entre usted y sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones sobre tareas asignadas que se están desarrollando equivocadamente.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00
13	Realiza evaluaciones de las tareas planificadas, diagnosticando que las mismas se realizan con éxito con los medios y recursos asignados.	01	50	01	50	00	00	00	00	00	00
14	Las filiales de PDVSA en la cual se encuentra ubicada la organización, se sienten satisfechas por el trabajo realizado por la misma.	00	00	02	100	00	00	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 21.** Indicador Control. Representación del Ítem 11, 12, 13, 14.

Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 11.**

El 100% de los encuestados consideran que casi siempre monitorea el desempeño y resultado de las tareas planificadas en diferentes fases.

**Representación del Ítem 12.**

El 50% de los encuestados considera que casi siempre se establecen reuniones entre la gerencia y sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones sobre tareas asignadas que se están desarrollando equivocadamente, y el 50% opina que algunas veces lo hacen.

**Representación del Ítem 13.**

El 50% de los encuestados consideran que siempre realiza evaluaciones de las tareas planificadas, diagnosticando que las mismas se realizan con éxito con los medios y recursos asignados, y el 50% opina que casi siempre lo hacen.

**Representación del Ítem 14.**

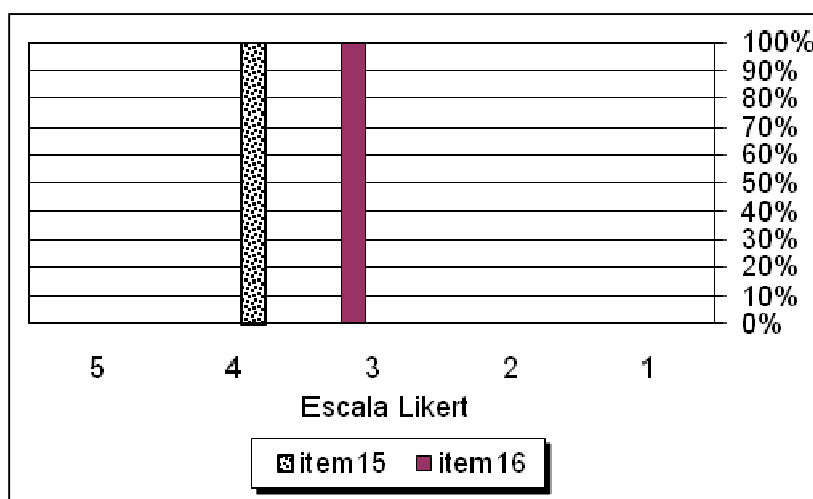
El 100% de los encuestados consideran que casi siempre las filiales de PDVSA en la cual se encuentra ubicada la organización, se sienten satisfechas por el trabajo realizado por la misma.

En cuanto al control, los resultados permiten visualizar que existe coincidencia con los resultados del instrumento I dirigido a los empleados, esto permite reafirmar que la gerencia tienen presente la eficacia en cuanto a alcanzar los objetivos planificados, es considerable recalcar el hecho que la gerencia reconoce que no siempre realizan reuniones con sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones; así mismo coinciden en decir que casi siempre las demás gerencias y filiales de PDVSA donde se encuentra la organización, se encuentra satisfechas del trabajo de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas.

**Cuadro 22.** Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
15	Plantea a sus subordinados metas en función de la visión de la organización.	00	00	02	100	00	00	00	00	00	00
16	Las estrategias formuladas van acorde con las exigencias del mundo actual, en cuanto a conocimiento, tecnología, entre otros.	00	00	00	00	02	100	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 22.** Indicador Visión. Representación del Ítem 15, 16.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 15.

El 100% de los encuestados consideran que casi siempre plantea a sus subordinados metas en función de la visión de la organización.

#### Representación del Ítem 16.

El 100% de los encuestados consideran que algunas veces las estrategias formuladas van acorde con las exigencias del mundo actual, en cuanto a conocimiento, tecnología, entre otros.

De los resultados obtenidos se aprecia una diferencia con respecto a los resultados obtenidos del instrumento I dirigido a los empleados, en cuanto al indicador visión, esto puede ser derivado, en el primer caso, por lo dicho anteriormente que al no comunicar constantemente la misión, visión y objetivos de parte de la gerencia hacia sus subordinados, estos no podrán percibir si las metas están en función de la visión, en el segundo caso, sin embargo existe casi coincidencia en que solo algunas veces las estrategias formuladas, van acorde con las exigencias del mundo actual, esto motivado a que la mayoría del personal de PDVSA



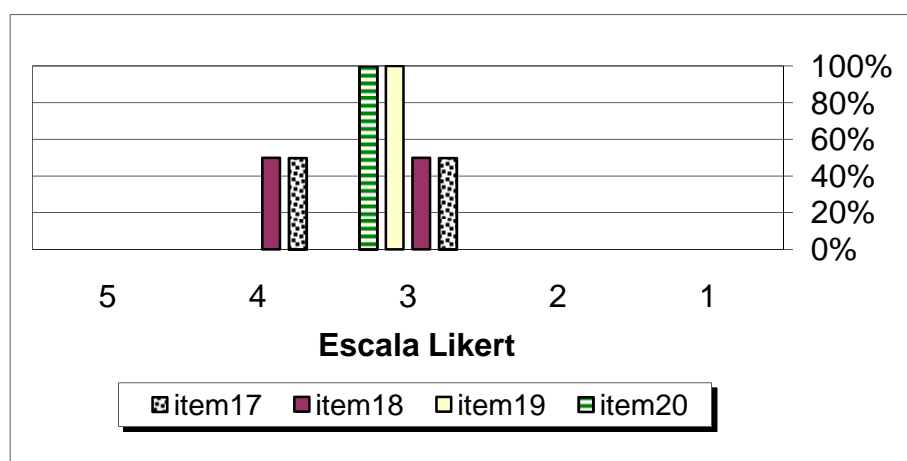
Servicios Región Centro Sur - Barinas es altamente capacitado profesionalmente, y visto que los sistemas y procesos manejados en la empresa ya los dominan con bastante facilidad, para ellos se les hace automático y poco novedoso cualquier actividad de las que normalmente vienen ejecutando.

**Cuadro 23.** Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20.

Nº	Estrategias Gerenciales	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
17	En el desarrollo de sus actividades usted mantiene su posición de líder, sin involucrarse de forma directa con sus subordinados.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00
18	En situaciones comunes, usted toma la misma posición ante sus subordinados.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00
19	Al plantear estrategias, lo hace siguiendo un planteamiento señalado por sus subordinados.	00	00	00	00	02	100	00	00	00	00
20	Al verificar el resultado de las estrategias planteadas, usted se detiene a evaluar, las etapas antes que el producto final.	00	00	00	00	02	100	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 23.** Indicador Comportamiento. Representación del Ítem 17, 18, 19, 20.



Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 17.**

El 50% de los encuestados consideran que casi siempre en el desarrollo de sus actividades ellos mantienen su posición de líder, sin involucrarse de forma directa con sus subordinados, y el 50% opina que algunas veces mantienen esta posición.

**Representación del Ítem 18.**

El 50% de los encuestados consideran que casi siempre en situaciones comunes, la gerencia toma la misma posición ante sus subordinados, y el 50% opina que algunas veces lo hacen.

**Representación del Ítem 19.**

El 100% de los encuestados consideran que algunas veces al plantear estrategias, lo hacen siguiendo un planteamiento señalado por sus subordinados.

**Representación del Ítem 20.**

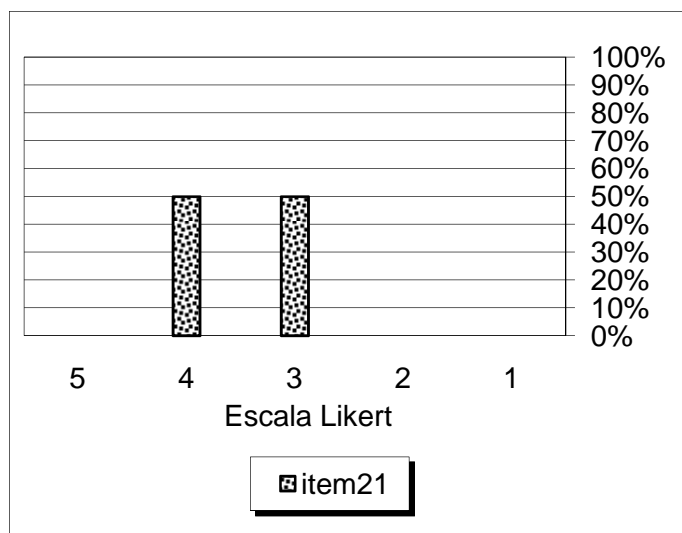
El 100% de los encuestados consideran que algunas veces al verificar el resultado de las estrategias planteadas, la gerencia se detienen a evaluar, las etapas antes que el producto final.

En cuanto al indicador comportamiento se obtuvieron resultados muy parecidos a los obtenidos del instrumento I dirigido a los empleados, esto permite mantener la idea de que la gerencia fijan su comportamiento de liderazgo directivo, en donde la gerencia mantienen su posición de líder sin involucrarse mucho con sus subordinados. También se mantiene que estos directivos no siempre toman en cuenta las opiniones de sus subordinados.

**Cuadro 24.** Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
21	Todas las órdenes que usted emite tienen que ser obedecidas plenamente, sin permitir sugerencias en las etapas de su ejecución.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 24.** Indicador Estilo Autocrático. Representación del Ítem 21.

Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 21**

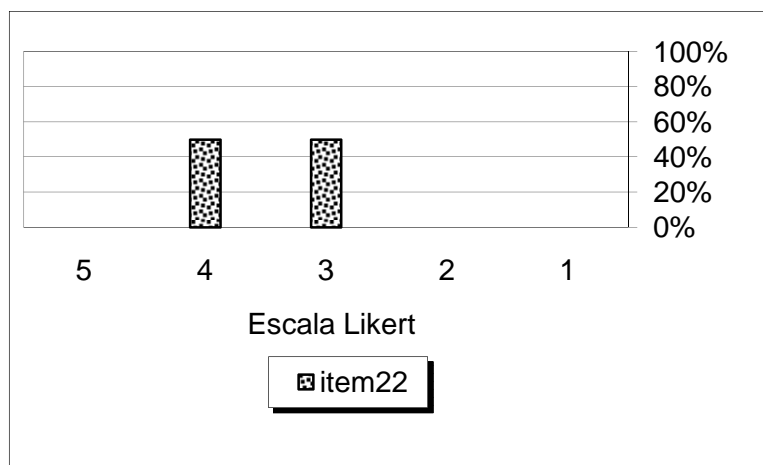
El 50% de los encuestados consideran que casi siempre todas las órdenes que la gerencia emiten tienen que ser obedecidas plenamente, sin permitir sugerencias en las etapas de su ejecución, y el 50% opina que algunas veces lo hacen.

En cuanto al indicador estilo autocrático, obtenemos que la tendencia de los resultados con respecto a los del instrumento I dirigido a los empleados, es similar y se puede inferir que existe una tendencia a que el estilo es autocrático, sin embargo uno de ellos tiene características de un estilo más bien democrático. Situación esta que puede sustentar el hecho de que las opiniones de sus subordinados estén compartidas.

**Cuadro 25.** Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
22	Concientiza a sus subordinados que ante su ausencia, todo debe seguir funcionando bien, porque el éxito de la organización radica en su buen desempeño como grupo.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 25.** Indicador Estilo Democrático. Representación del Ítem 22.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 22

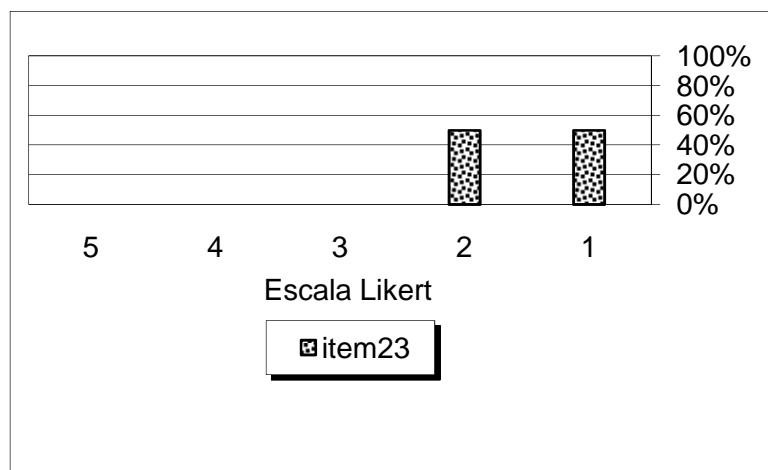
El 50% de los encuestados consideran que casi siempre concientizan a sus subordinados que ante su ausencia, todo debe seguir funcionando bien, porque el éxito de la organización radica en su buen desempeño como grupo, y el 50% opina que algunas veces lo hacen.

En cuanto al indicador estilo democrático, obtenemos que la tendencia de los resultados con respecto a los del instrumento I dirigido a los empleados, es similar y se puede mantener la idea del indicador anterior, que existe una diferencia en el estilo de la gerencia, es decir que uno de la gerencia mantiene un estilo tendente a autocrático y el otro a democrático.

**Cuadro 26.** Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
23	Deja usted plena libertad a sus subordinados de decidir en la planificación, organización, dirección y control, y toda actividad necesaria para su ejercicio laboral.	00	00	00	00	00	00	01	50	01	50

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 26.** Indicador Estilo Anárquico. Representación del Ítem 23.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 23

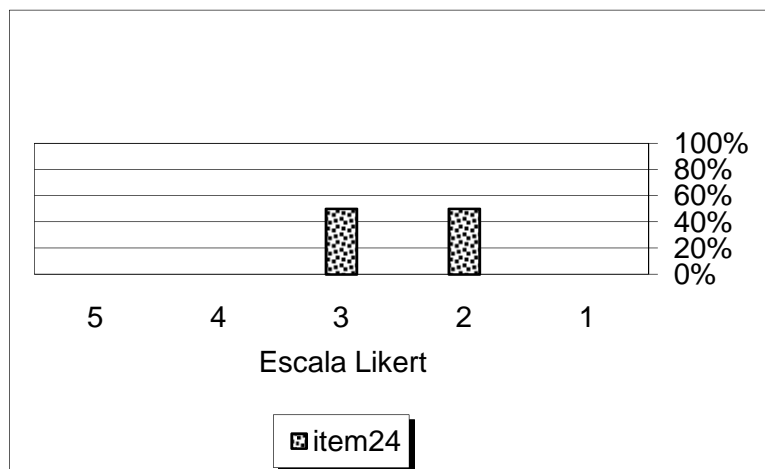
El 50% de los encuestados consideran que casi nunca la gerencia deja plena libertad a sus subordinados de decidir en la planificación, organización, dirección y control, y toda actividad necesaria para su ejercicio laboral, y el 50% opina que nunca lo hacen.

En cuanto al indicador estilo anárquico, obtenemos que la tendencia de los resultados con respecto a los del instrumento I dirigido a los empleados, son similar y deja ver que este tipo de estilo no es tomado por ninguno de la gerencia.

**Cuadro 27.** Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
24	Delega funciones a sus subordinados, dejándolo actuar de acuerdo a sus criterios, limitándose a prestar apoyo en base a su experiencia	00	00	00	00	01	50	01	50	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 27.** Indicador Confianza. Representación del Ítem 24.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 24.

El 50% de los encuestados consideran que algunas veces delegan funciones a sus subordinados, dejándolo actuar de acuerdo a sus criterios, limitándose a prestar apoyo en base a su experiencia, y el 50% opina que casi nunca lo hacen.

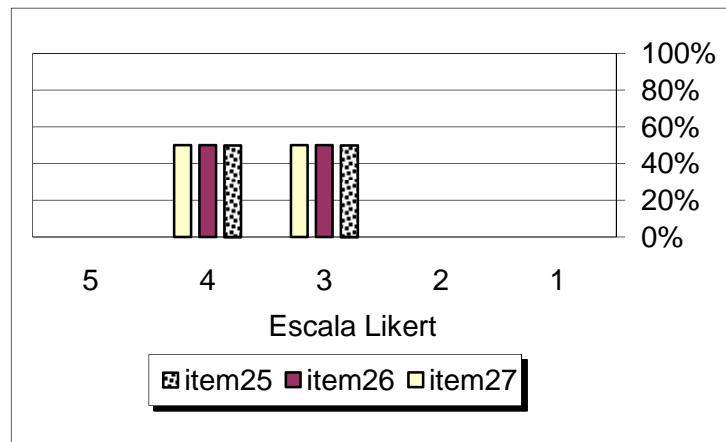
De los resultados obtenidos se observa que estos son similares a los conseguidos en los del instrumento I dirigido a los empleados, lo cual permite concluir que la gerencia presenta poca confianza en sus subordinados, porque no delegan sus funciones, con frecuencia, esto puede ser porque sienten inseguridad en el desempeño de sus subordinados.

**Cuadro 28.** Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.

Nº	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
25	Presta interés por la capacitación profesional de sus subordinados, promoviendo cursos y talleres de actualización	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00
26	Se interesa por las condiciones laborales y salariales de sus subordinados.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00
27	Promueve actividades grupales donde se incentive a la armonía entre los integrantes de la organización.	00	00	01	50	01	50	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 28.** Indicador Necesidades. Representación del Ítem 25, 26, 27.



Fuente: Molina (2010).

#### **Representación del Ítem 25.**

El 50% de los encuestados consideran que casi siempre prestan interés por la capacitación profesional de sus subordinados, promoviendo cursos y talleres de actualización, y el otro 50% opina que algunas veces lo hacen.

#### **Representación del Ítem 26.**

El 50% de los encuestados consideran que casi siempre se interesa por las condiciones laborales y salariales de sus subordinados, y el otro 50% opina que algunas veces lo hacen.

#### **Representación del Ítem 27**

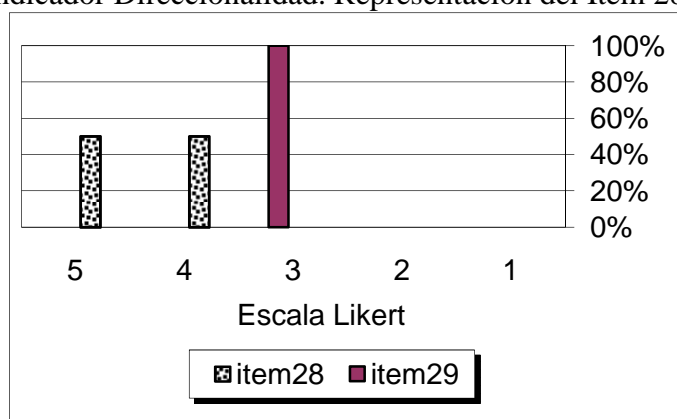
El 50% de los encuestados consideran que casi siempre promueven actividades grupales donde se incentive a la armonía entre los integrantes de la organización, y el otro 50% opina que algunas veces lo hacen.

Estos resultados con respecto a los del instrumento I dirigido a los empleados, presenta cierta diferencia con uno de la gerencia, pero coincide con el otro, esto puede expresarse como el hecho de que quizás uno de la gerencia percibe de manera distintas las necesidades de sus subordinados, posiblemente porque está más cerca de ellos y se involucra más con el personal.

**Cuadro 29.** Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
28	Exige a sus subordinados que cualquier información que deba ser comunicada entre estos, primero debe llegar a usted para luego transmitirla a los demás.	01	50	01	50	00	00	00	00	00	00
29	Promueve la formación de grupos entre subordinados de un mismo nivel, de tal forma que puedan intercambiar ideas y llegar a consensos.	00	00	00	00	02	100	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 29.** Indicador Direccionalidad. Representación del Ítem 28, 29.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 28.

El 50% de los encuestados consideran que siempre exigen a sus subordinados que cualquier información que deba ser comunicada entre estos, primero debe llegar a la gerencia para luego transmitirla a los demás, y el otro 50% opina que casi siempre lo exigen.

#### Representación del Ítem 29.

El 100% de los encuestados consideran que algunas veces promueven la formación de grupos entre subordinados de un mismo nivel, de tal forma que puedan intercambiar ideas y llegar a consensos.

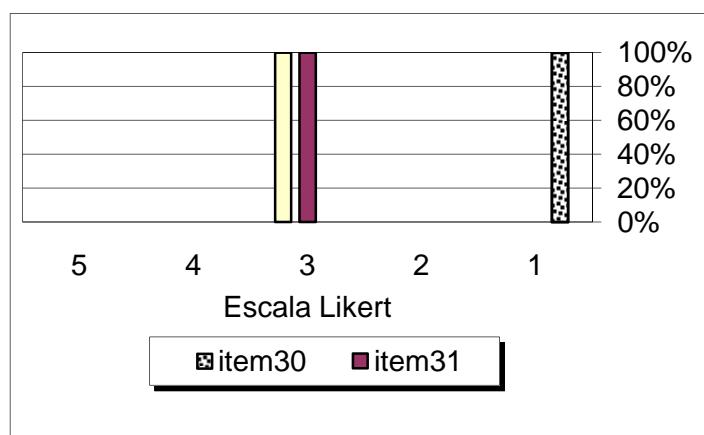
Los resultados obtenidos del indicador direccionalidad, y comparados con los del instrumento I dirigido a los empleados, son similares lo que permite mantener que la comunicación en la Gerencia de PDSVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas se da de manera vertical, ya sea ascendente o descendente y que la comunicación escrita prevalece antes que la comunicación cara a cara.



**Cuadro 30.** Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31 y 32.

N°	Estrategias Gerenciales ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
30	Transmite la información a sus subordinados, con palabras muy elaboradas, que hacen difícil su interpretación.	00	00	00	00	00	00	00	00	02	100
31	En las reuniones planteadas por usted para comunicar alguna información, observa que las opiniones de sus subordinados se ven condicionadas por sus necesidades, experiencias, entre otros.	00	00	00	00	02	100	00	00	00	00
32	Al dirigirse a sus subordinados se generan discordias, dado que estos se sienten amenazados.	00	00	00	00	02	100	00	00	00	00

Nota: N = 2; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 30.** Indicador Barreras. Representación del Ítem 30, 31 y 32.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 30

El 100% de los encuestados consideran que nunca transmiten la información a sus subordinados, con palabras muy elaboradas, que hagan difícil su interpretación.

### Representación del Ítem 31

El 100% de los encuestados consideran que algunas veces en las reuniones planteadas por la gerencia para comunicar alguna información, observa que las opiniones de sus subordinados se ven condicionadas por sus necesidades, experiencias, entre otros.

### **Representación del Ítem 32**

El 100% de los encuestados consideran que algunas veces al dirigirse a sus subordinados se generan discordias, dado que estos se sienten amenazados.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del indicador barreras, y al compararlo con los resultados del instrumento I dirigido a los empleados, se puede concluir que en el proceso de comunicación existe cierto grado de barreras, como por ejemplo la acción de defensa de parte de los subordinados, al comunicarse con la gerencia, por sentirse amenazados o con temor, otro es el hecho de que los subordinados algunas veces se expresan en función de sus necesidades y desvían el sentido de la comunicación. Es de destacar además que aun cuando la gerencia afirma que nunca se expresan con palabras elaboradas, sus subordinados si piensan que algunas veces lo hacen.

### INSTRUMENTO III. Clima Organizacional.

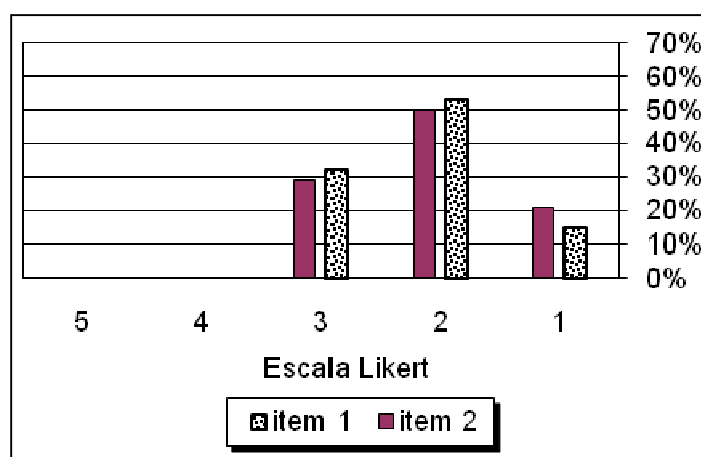
Dirigido a treinta y cuatro (34) sujetos de estudio, treinta y dos (32) empleados y dos (02) directores/gerentes adscritos a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.

**Cuadro 31.** Indicador Limitaciones. Representación del Ítem 1 y 2.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
01	El trabajo dentro de la organización se orienta hacia un trabajo poco formal, sin estar sujeto a muchas normas que limitan el desempeño.	00	00	00	00	11	32	18	53	05	15
02	Ante cualquier intercambio de información la relación es directa y en forma verbal, se dejan los documentos escritos.	00	00	00	00	10	29	17	50	07	21

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 31.** Indicador Limitaciones. Representación del Ítem 1 y 2.



Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 01.

El 53% de los encuestados consideran que casi nunca, el trabajo dentro de la organización se orienta hacia un trabajo poco formal, sin estar sujeto a muchas normas que limitan el desempeño, el 32% opina que algunas veces se orienta hacia un trabajo poco formal y para un 15% nunca es orientado hacia un trabajo poco formal.

#### Representación del Ítem 02.

El 50% de los encuestados consideran que casi nunca ante cualquier intercambio de información se da de manera directa y en forma verbal, y no se dejan los documentos escritos, el 29% opina algunas veces el intercambio de información se da en manera directa y para un 21% nunca sucede.

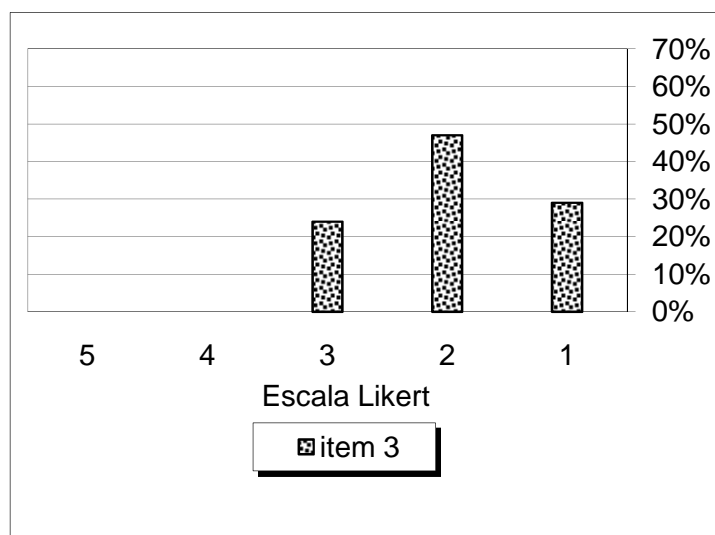
De los resultados obtenidos se puede decir que los miembros de la organización encuestados perciben en la mayoría de los casos que la relación de trabajo dentro de la organización es muy formal, existe poca relación directa y es exigido en todo momento la formalidad escrita, para la comunicación.

**Cuadro 32.** Indicador Jerarquía. Representación del Ítem 03.

N°	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
03	La comunicación entre los miembros de la organización es abierta y multidireccional.	00	00	00	00	08	24	16	47	10	29

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 32.** Indicador Jerarquía. Representación del Ítem 03.



Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 03

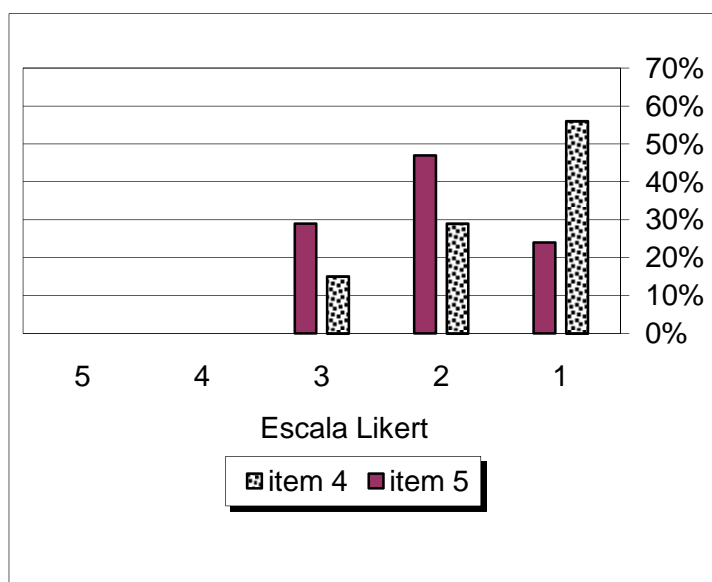
El 47% de los encuestados consideran que casi nunca la comunicación entre los miembros de la organización es abierta y multidireccional, el 29% opina que nunca sucede y para un 24% algunas veces sucede.

De los resultados obtenidos en cuanto al indicador jerarquía se puede concluir que los miembros de la organización encuestados perciben en su mayoría que se encuentran dentro de un ambiente de trabajo jerarquizado, donde se respeta los niveles de mando, prevalece la comunicación vertical y de poca comunicación entre los miembros de un mismo nivel.

**Cuadro 33.** Indicador Autonomía. Representación del Ítem 4, 5.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
04	Tiene libertad de decisión en su trabajo, expresando así su talento y opiniones.	00	00	00	00	05	16	10	31	19	53
05	Los miembros de la organización demuestran tener confianza en su trabajo.	00	00	00	00	10	29	16	47	08	24

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 33.** Indicador Autonomía. Representación del Ítem 4, 5.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 04.

El 53% de los encuestados consideran que nunca tienen libertad de decisión en su trabajo, no expresando así su talento y opiniones, el 31% opina que casi nunca sucede y para un 16% algunas veces sucede.

#### Representación del Ítem 05.

El 47% de los encuestados consideran que casi nunca los miembros de la organización demuestran tener confianza en su trabajo, el 29% opina que algunas veces sucede y para un 24% nunca sucede.

De los resultados obtenidos se puede decir que en cuanto al indicador autonomía los miembros de la organización en su mayoría expresan tener baja autonomía, primero porque no actúan de manera libre, al mismo tiempo que perciben que podría ser por la falta de confianza entre los miembros. Esto se puede decir que guarda relación con los ítems anteriores dado que en un ambiente muy formal, donde las reglas se

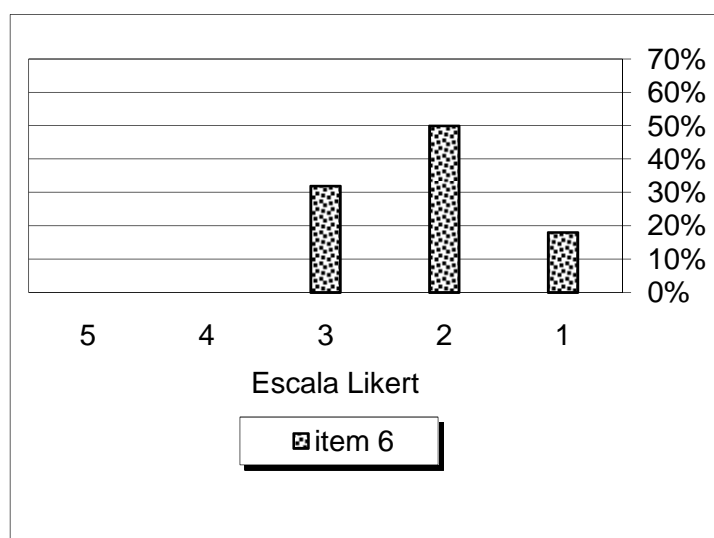
imponen y la comunicación es poca, es difícil lograr la autonomía laboral y que los demás conozcan que el trabajo de las persona es de calidad.

**Cuadro 34.** Indicador Compromiso. Representación del Ítem 06.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
06	Su trabajo es imprescindible, para la consecución de los objetivos de la organización.	00	00	00	00	11	32	17	50	06	18

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 34.** Indicador Compromiso. Representación del Ítem 06.



Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 06

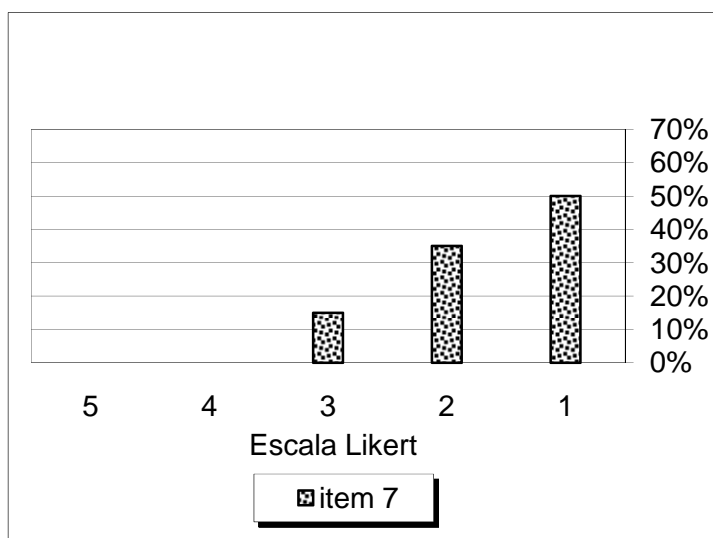
El 50% de los encuestados consideran que casi nunca su trabajo es imprescindible, para la consecución de los objetivos de la organización, el 32% opina que algunas veces es imprescindible y para un 18% opina que nunca es imprescindible.

En cuanto al indicador compromiso, se puede apreciar por los resultados, que los miembros presentan bajo compromiso y responsabilidad hacia la organización, ya que a medida que estos no consideren su trabajo importante e imprescindible para el logro de los objetivos de la organización, restan importancia a lo fundamental que son cada uno de ellos para el logro de los objetivos grupales. En algunos casos se pudiera explicar que las respuestas de los encuestados se deben a personal con baja autoestima, o que estos consideran que si ellos no realizan su trabajo dentro de la organización, algún otro compañero del departamento la pudiera ejecutar sin ningún problema.

**Cuadro 35.** Indicador Incentivos. Representación del Ítem 07.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
07	Se otorgan beneficios por el reconocimiento positivo del trabajo en la institución.	00	00	00	00	05	15	12	35	17	50

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 35.** Indicador Incentivos. Representación del Ítem 07.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 07

El 50% de los encuestados consideran que nunca se otorgan beneficios por el reconocimiento positivo del trabajo en la organización, el 35% opina que casi nunca sucede y para un 15% algunas veces sucede.

Según los resultados obtenidos se puede decir en cuanto al indicador incentivos, que muy pocas veces le son reconocidos sus esfuerzos en su desempeño laboral al personal adscrito a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, mediante algún tipo de incentivo que motive a sus miembros.

**Cuadro 36.** Indicador Sanciones. Representación del Ítem 08.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
08	Ante eventos con alguna falta, se reciben medidas disciplinarias.	18	53	16	47	00	00	00	00	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 36.** Indicador Sanciones. Representación del Ítem 08.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 08

El 53% de los encuestados consideran que siempre ante eventos con alguna falta, se reciben medidas disciplinarias, el 47% restante opina que casi siempre sucede.

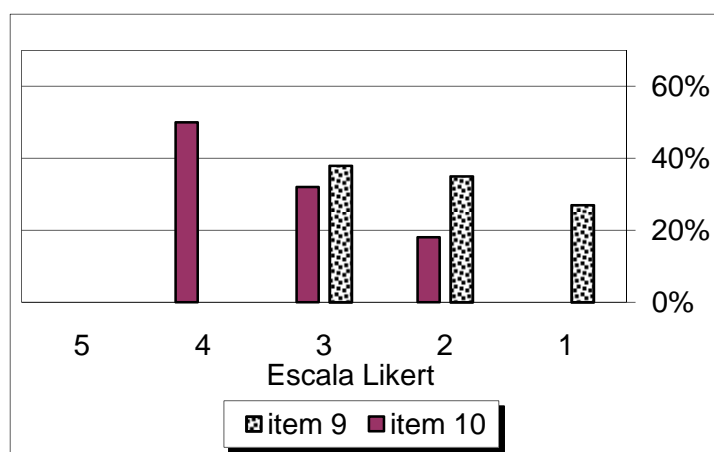
De los resultados obtenidos en cuanto al indicador sanciones se puede decir que en la mayoría de los casos cuando ocurren fallas en el desarrollo de las actividades laborales, se reciben sanciones de algún tipo.



**Cuadro 37.** Indicador Retos. Representación del Ítem 09 y 10.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
09	Las directrices emanadas son asumidas como retos por todos los miembros de la organización.	00	00	00	00	13	38	12	35	09	27
10	Se realizan actividades en la institución que superan las expectativas de sus miembros.	00	00	17	50	11	32	06	18	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 37.** Indicador Retos. Representación del Ítem 09 y 10.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 09

El 38% de los encuestados consideran que algunas veces las directrices emanadas son asumidas como retos por todos los miembros de la organización, el 35% opina que casi nunca sucede y para un 27% nunca sucede.

#### Representación del Ítem 10

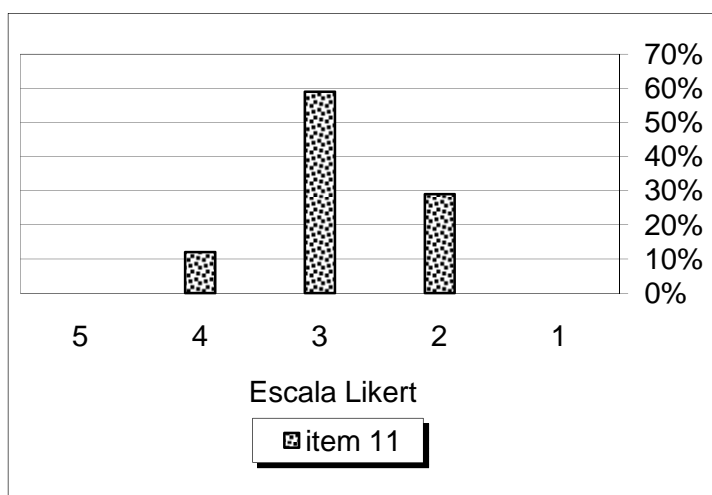
El 50% de los encuestados consideran que casi siempre se realizan actividades en la organización que superan las expectativas de sus miembros, el 32% opina que algunas veces sucede y para un 18% casi nunca sucede.

En ambos ítems resultaron opiniones muy compartidas que pueden señalar que en la organización el personal medianamente asume retos, algunas veces las directrices emanadas por la presidencia de PDVSA Servicios S.A. son asumidas como desafíos, y los miembros de la organización se proponen metas que son logradas superando las expectativas de los mismos, esto es un indicador positivo para la organización, considerando que la empresa en estudio es una organización del Estado, lo cual puede ser aprovechado para aumentar la competitividad y conseguir mayor productividad.

**Cuadro 38.** Indicador Riesgo. Representación del Ítem 11.

N°	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
11	En la institución la actitud de los miembros es asumir riesgos, antes que no hacer nada.	00	00	04	12	20	59	10	29	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 38.** Indicador Riesgo. Representación del Ítem 11.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 11

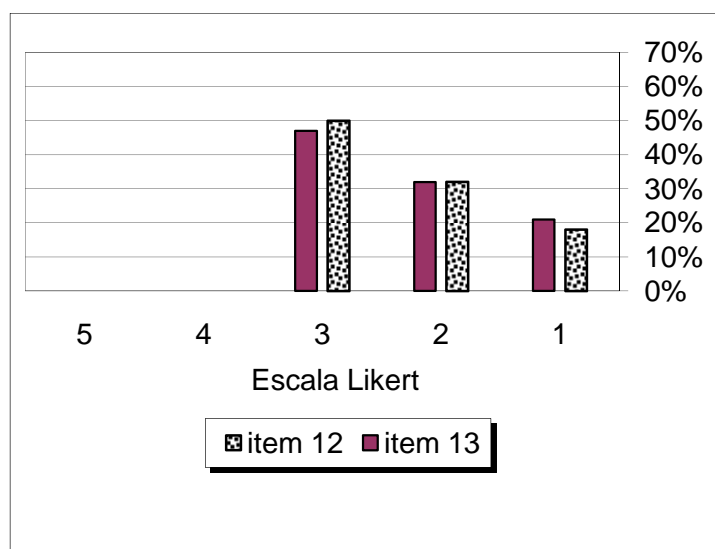
El 59% de los encuestados consideran que algunas veces en la organización la actitud de los miembros es asumir riesgos, antes que no hacer nada, el 29% opina que casi nunca sucede y para un 12% casi siempre sucede.

Los resultados obtenidos del indicador riesgo en este ítem, son similares a los dos ítems anteriores del indicador retos, por lo cual ayuda a sustentar el hecho de que los miembros de la organización medianamente están dispuestos a asumir desafíos, y cumplir con las metas propuestas, este hecho puede ser aprovechado y promover a todos sus miembros a asumir riesgos, en pro del aumento de la competitividad y la productividad de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas.

**Cuadro 39.** Indicador Informal. Representación del Ítem 12 y 13.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
12	El trato entre los miembros de la organización va más allá de la realización de tareas propias de la organización, generándose relaciones sociales amistosas.	00	00	00	00	17	50	11	32	06	18
13	Existe una participación activa a eventos deportivos, sociales y culturales establecidos por la institución.	00	00	00	00	16	47	11	32	07	21

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 39.** Indicador Informal. Representación del Ítem 12 y 13.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 12.

El 50% de los encuestados consideran que algunas veces el trato entre los miembros de la organización va más allá de la realización de tareas propias de la organización, generándose relaciones sociales amistosas, el 32% opina que casi nunca sucede y para un 18% nunca sucede.

#### Representación del Ítem 13.

El 47% de los encuestados consideran que algunas veces participan activamente en los eventos deportivos, sociales y culturales establecidos por la organización, el 32% opina que casi nunca hay participación y para un 21% nunca hay participación activa.

De los resultados obtenidos en cuanto al indicador informal, se puede decir que el tipo de relaciones de carácter informal algunas veces se da, esto es según lo perciben los miembros de las reuniones y eventos que se pueden realizar dentro y fuera de la organización.

**Cuadro 40.** Indicador Formal. Representación del Ítem 14.

N°	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
14	La relación entre los miembros de la organización se limita a relaciones laborales, en un clima de respeto y cordialidad.	00	00	18	53	10	29	06	18	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 40.** Indicador Formal. Representación del Ítem 14.



Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 14

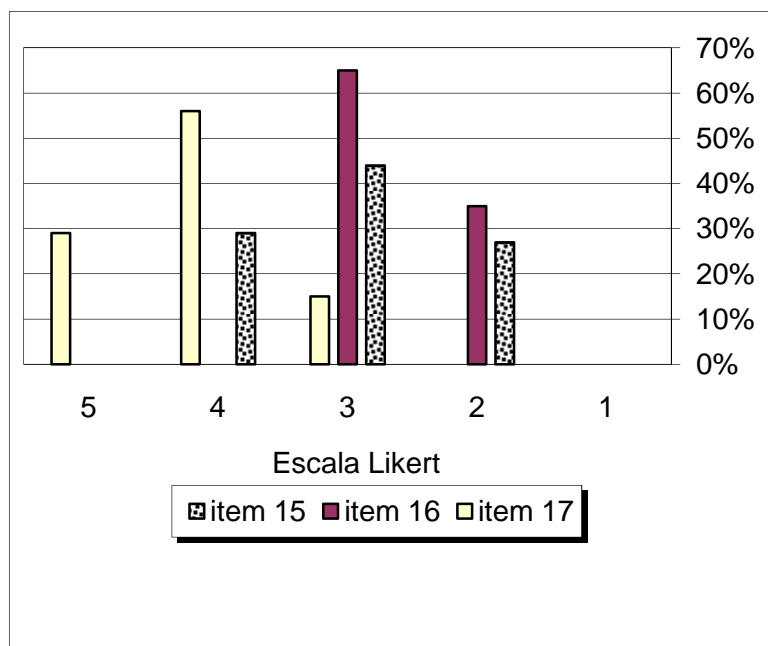
El 53% de los encuestados consideran que casi siempre la relación entre los miembros de la organización se limita a relaciones laborales, en un clima de respeto y cordialidad, el 29% opina que algunas veces es de esta forma, y para un 18% casi nunca es de esta manera.

En cuanto al indicador formal, los resultados permiten decir que la percepción de los miembros de la organización, es que son más regulares las relaciones formales que las informales.

**Cuadro 41.** Indicador Apoyo. Representación del Ítem 15, 16 y 17.

N°	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
15	Ante situaciones en las que uno de los compañeros de trabajo no puede solventar un problema, sus compañeros ponen a disposición lo que necesitan.	00	00	10	29	15	44	09	27	00	00
16	Las solicitudes de recursos necesarios para la organización son otorgadas a corto plazo.	00	00	00	00	22	65	12	35	00	00
17	Las filiales de PDVSA y comunidad en general le brindan apoyo a las actividades que se desarrollan para beneficio de la organización.	10	29	19	56	05	15	00	00	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 41.** Indicador Apoyo. Representación del Ítem 15, 16 y 17.

Fuente: Molina (2010).

**Representación del Ítem 15.**

El 44% de los encuestados consideran que algunas veces, ante situaciones en las que uno de los compañeros de trabajo no puede solventar un problema, sus compañeros ponen a disposición lo que necesitan, el 29% opina que casi siempre sucede y para un 27% casi nunca sucede.

**Representación del Ítem 16.**

El 65% de los encuestados consideran que algunas veces las solicitudes de recursos necesarios para la organización son otorgadas a corto plazo, el otro 35% opina que casi nunca sucede.

**Representación del Ítem 17**

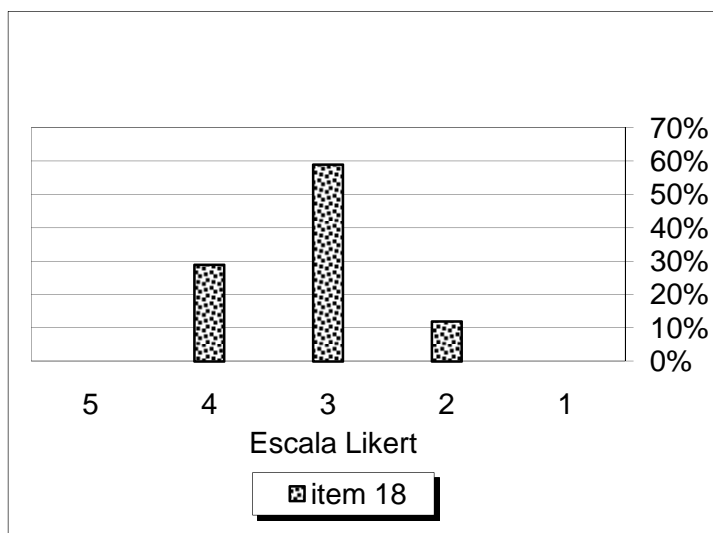
El 56% de los encuestados consideran que casi siempre las filiales de PDVSA y comunidad en general le brindan apoyo a las actividades que se desarrollan para beneficio de la organización, el 29% opina que siempre sucede, y para un 15% opinan que algunas veces sucede.

En cuanto al indicador apoyo, los resultados permiten decir que los miembros de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas perciben en un alto porcentaje que las filiales de PDVSA y comunidad en general le brindan la colaboración y apoyo a la organización para el logro de sus objetivos y metas. Así mismo perciben que en cuanto a recursos que algunas veces son otorgados en el corto plazo, en razón de las gestiones en el sistema y el papeleo correspondiente.

**Cuadro 42.** Indicador Integración. Representación del Ítem 18.

N°	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
18	Entre los miembros de la organización se dan acuerdos equilibrados para lograr los objetivos planteados.	00	00	10	29	20	59	04	12	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 42.** Indicador Integración. Representación del Ítem 18.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 18

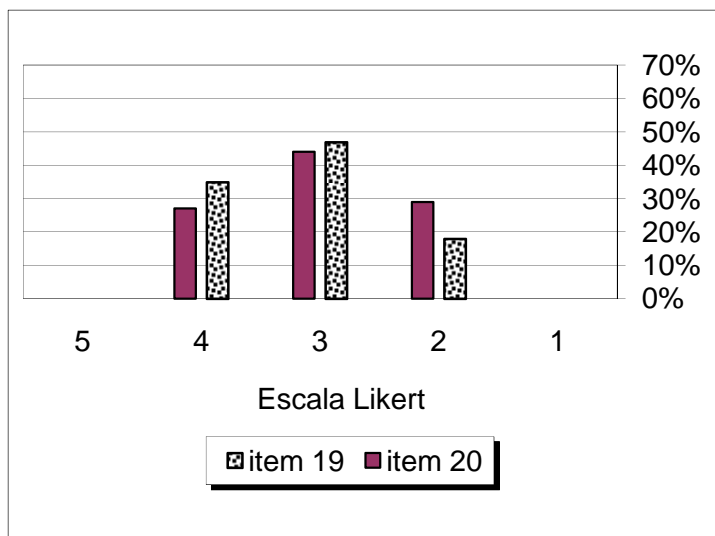
El 59% de los encuestados consideran que algunas veces entre los miembros de la organización se dan acuerdos equilibrados para lograr los objetivos planteados, el 29% opina que casi siempre sucede y para un 12% opinan que casi nunca sucede.

De los resultados obtenidos por la percepción de los miembros de la organización se puede inferir que no siempre entre estos se llegan a acuerdos para el logro de las metas propuestas, lo cual define que la integración entre los miembros no se está dando en el nivel necesario, para lograr trabajar integrados en función de los objetivos de la organización.

**Cuadro 43.** Indicador Metas Claras. Representación del Ítem 19 y 20.

Nº	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
19	Las metas de la organización son entendidas de manera clara.	00	00	12	35	16	47	06	18	00	00
20	Los miembros de la organización se mantienen informados de la forma como se intentará conseguir las metas de la misma.	00	00	09	27	15	44	10	29	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 43.** Indicador Metas Claras. Representación del Ítem 19 y 20.

Fuente: Molina (2010).

#### **Representación del Ítem 19.**

El 47% de los encuestados consideran que algunas veces las metas de la organización son entendidas de manera clara, el 35% opina que casi siempre son entendidas de manera clara y para un 18% casi nunca es de esta forma.

#### **Representación del Ítem 20.**

El 44% de los encuestados consideran que algunas veces los miembros de la organización se mantienen informados de la forma como se intentará conseguir las metas de la misma, el 29% opina que casi nunca sucede y para un 27% casi siempre sucede.

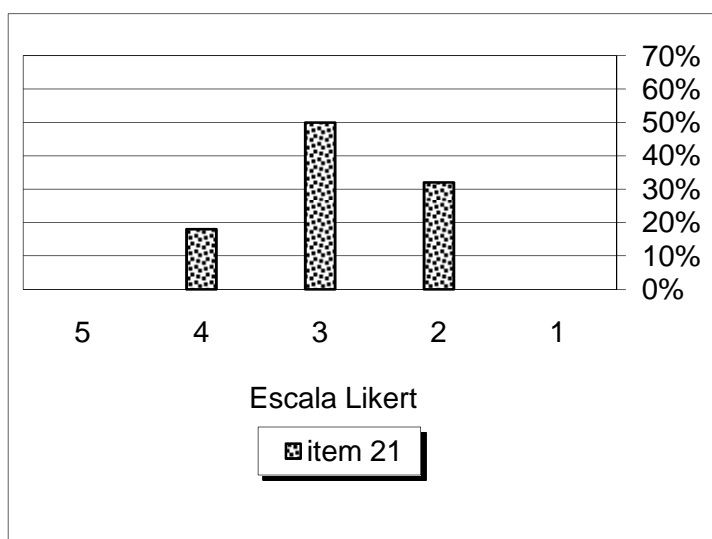
La percepción de los miembros de la organización en cuanto al indicador metas claras, es que en la mayoría de los casos, algunas veces son entendibles o se conoce la forma como se intentará conseguir las metas.



**Cuadro 44.** Indicador Coherencia. Representación del Ítem 21.

N°	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
21	Las actividades asignadas a diario están estrechamente relacionadas con las metas de la organización.	00	00	06	18	17	50	11	32	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 44.** Indicador Coherencia. Representación del Ítem 21.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 21

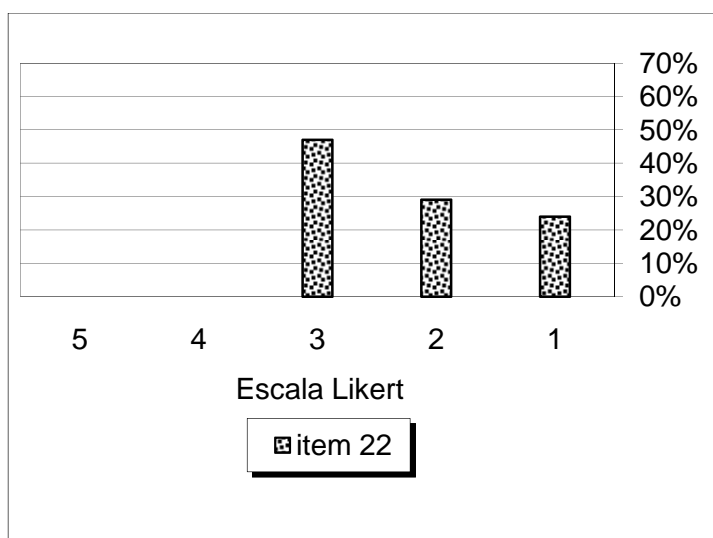
El 50% de los encuestados consideran que algunas veces las actividades asignadas a diario están estrechamente relacionadas con las metas de la organización, el 32% opina que casi nunca es así y para un 18% casi siempre es de esta forma.

De los resultados obtenidos en cuanto al indicador coherencia la mayoría de los miembros de la organización percibe que algunas veces las actividades guardan relación con las metas de la organización, lo que guarda relación con ítems anteriores, donde se determinó que al personal subordinado no se le comunica con frecuencia las metas de la organización, y hacia donde se dirigen todas las actividades que le son asignadas.

**Cuadro 45.** Indicador Realimentación. Representación del Ítem 22.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
22	Se informan los logros alcanzados por la organización.	00	00	00	00	16	47	10	29	08	24

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 45.** Indicador Realimentación. Representación del Ítem 22.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 22.

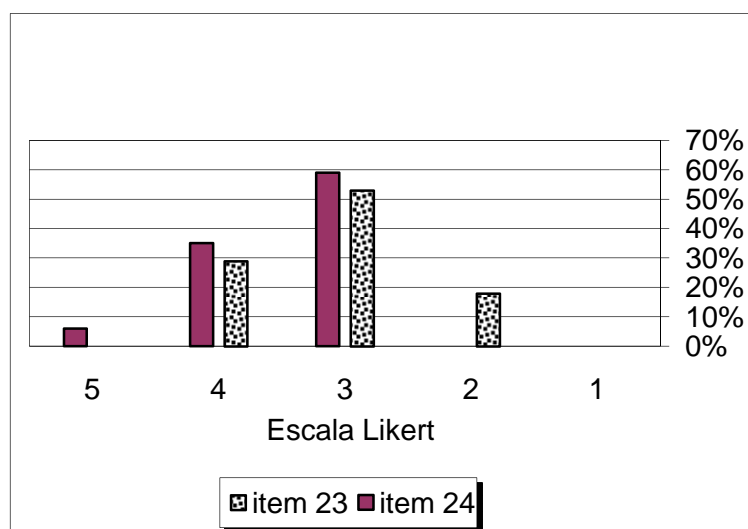
El 47% de los encuestados consideran que algunas veces se informan los logros alcanzados por la organización, el 29% opina que casi nunca le son informados y para un 24% nunca le informan.

De los resultados obtenidos en cuanto al indicador realimentación, se puede observar que la mayoría percibe que no le son informados los logros y por ende se desconocen si las metas se han alcanzado y lo que es aún más importante no se da el ciclo de conocer cuáles son los errores cometidos, si los hubieron o si todo estuvo bien para mantener esa aptitud y fomentar el mejoramiento de la labor.

**Cuadro 46.** Indicador Personales. Representación del Ítem 23 y 24.

Nº	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
23	Sus opiniones son tomadas en cuenta por los miembros de la organización.	00	00	10	29	18	53	06	18	00	00
24	Acepta satisfactoriamente sus condiciones laborales porque considera que están acorde con su desempeño.	02	06	12	35	20	59	00	00	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 46.** Indicador Personales. Representación del Ítem 23 y 24.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 23

El 53% de los encuestados consideran que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta por los miembros de la organización, el 29% opina que casi siempre sucede y para un 18% casi nunca sucede.

#### Representación del Ítem 24

El 59% de los encuestados consideran que algunas veces acepta satisfactoriamente sus condiciones laborales por considerar que están acorde con su desempeño, el 35% opina que casi siempre lo acepta y para un 6% siempre lo acepta.

Los resultados obtenidos en cuanto al indicador personales, que busca evaluar posibles causas de conflictos personales, que no le permitan al individuo desempeñar bien su labor, se puede decir que los dos ítems arrojan que en la mayoría de los casos ellos perciben que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta, así como también se presentan en un considerable porcentaje

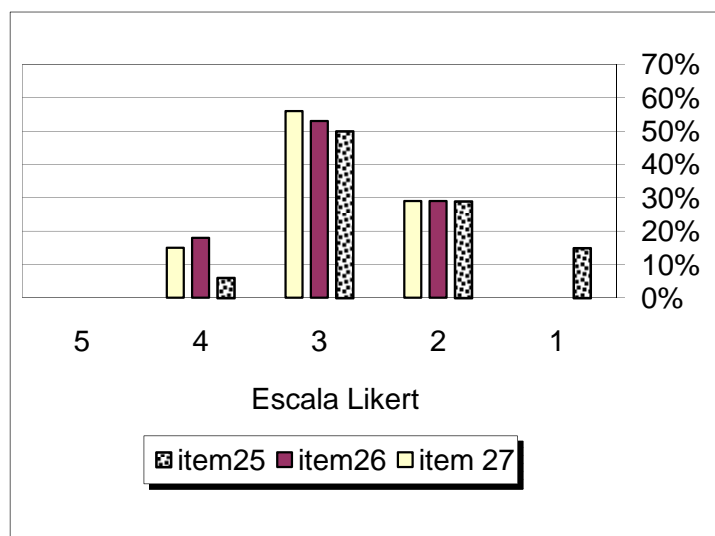
completamente satisfechos con sus condiciones laborales. En este caso, se puede decir que la calidad de trabajo puede verse mejorada por la manera como estos se sienten y que tal vez estos no exterioricen sus problemas personales para evitar tener conflictos dentro de la organización.

**Cuadro 47.** Indicador Grupales. Representación del Ítem 25, 26 y 27

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
25	Comparte plenamente las actividades sociales desarrolladas por la organización.	00	00	02	06	17	50	10	29	05	15
26	Predomina la imparcialidad entre los miembros a la hora de juzgar a miembros que tengan discrepancias.	00	00	06	18	18	53	10	29	00	00
27	En las reuniones, los miembros se tratan con respeto, escuchan y respetan el orden de palabra.	00	00	05	15	19	56	10	29	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 47.** Indicador Grupales. Representación del Ítem 25, 26 y 27



Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 25.

El 50% de los encuestados consideran que algunas veces comparte plenamente las actividades sociales desarrolladas por la organización, el 29% opina que casi

#### Representación del Ítem 26.

El 53% de los encuestados consideran que algunas veces predomina la imparcialidad entre los miembros a la hora de juzgar a

nunca las comparte, el 15% opina que miembros que tengan discrepancias, nunca las comparte y para un 6% casi el 29% opina que casi nunca sucede siempre las comparten. y para un 18% casi siempre sucede.

### Representación del Ítem 27

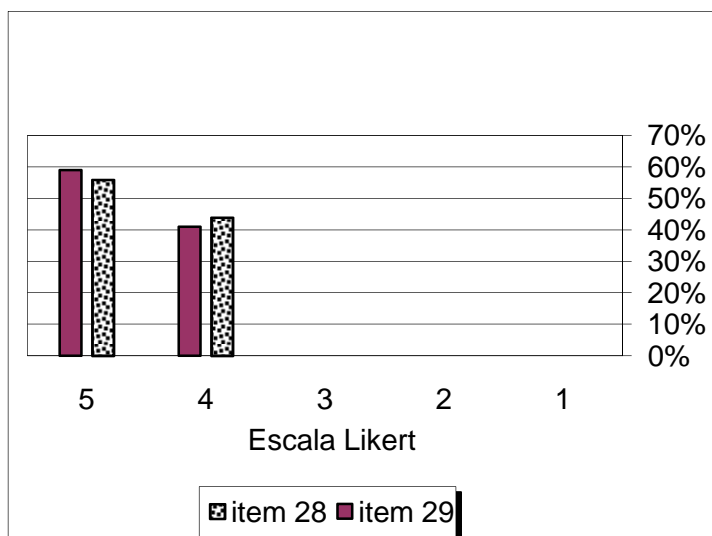
El 56% de los encuestados consideran que algunas veces en las reuniones, los miembros se tratan con respeto, escuchan y respetan el orden de palabra, el 29% opina que casi nunca sucede y para un 15% casi siempre sucede.

En cuanto al indicador grupales, que evalúa los indicadores de posible conflictos grupales, señalan que existe una relación grupal medianamente aceptable dentro de la organización, puesto que primero no todos comparten las actividades sociales que se dan en la organización, en segundo lugar no siempre se mantiene la imparcialidad en los momentos que existan discrepancias entre varias personas, y por último no siempre las reuniones se dan en un ambiente de respeto. Todo esto puede ser síntoma de conflictos dentro de la organización, los cuales deben ser tratados a tiempo.

**Cuadro 48.** Indicador Vinculación. Representación del Ítem 28 y 29.

Clima Organizacional		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
Nº	ITEMES	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
28	Le resulta satisfactorio cooperar en el mantenimiento de los recursos materiales de la organización.	19	56	15	44	00	00	00	00	00	00
29	Al observar una acción que vaya en contra del éxito de la organización, la enfrenta y busca solucionarlo.	20	59	14	41	00	00	00	00	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 48.** Indicador Vinculación. Representación del Ítem 28 y 29.

Fuente: Molina (2010).

#### Representación del Ítem 28.

El 56% de los encuestados consideran que siempre les resulta satisfactorio cooperar en el mantenimiento de los recursos materiales de la organización, y para un 44% casi siempre le es satisfactorio.

#### Representación del Ítem 29.

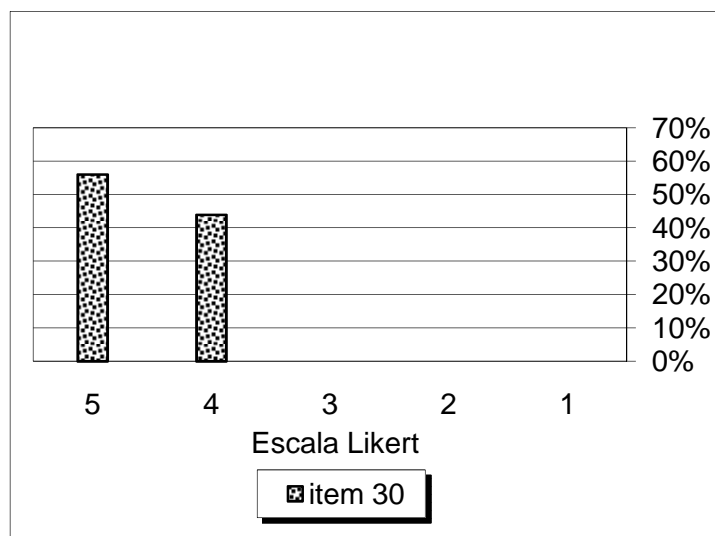
El 59% de los encuestados consideran que siempre al observar una acción que vaya en contra del éxito de la organización, la enfrenta y busca solucionarlo, y para un 41% casi siempre lo hace.

De los resultados obtenidos se infiere que los miembros de la organización tienen un alto nivel de vinculación con la organización, en el sentido de pertenencia, lo cual se puede considerar como una fortaleza.

**Cuadro 49.** Indicador Lealtad. Representación del Ítem 30.

N°	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
30	Siente molestias al escuchar malas opiniones de la organización de parte de personas internas y externas a la misma.	19	56	15	44	00	00	00	00	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 49.** Indicador Lealtad. Representación del Ítem 30.

Fuente: Molina (2010).

### Representación del Ítem 30

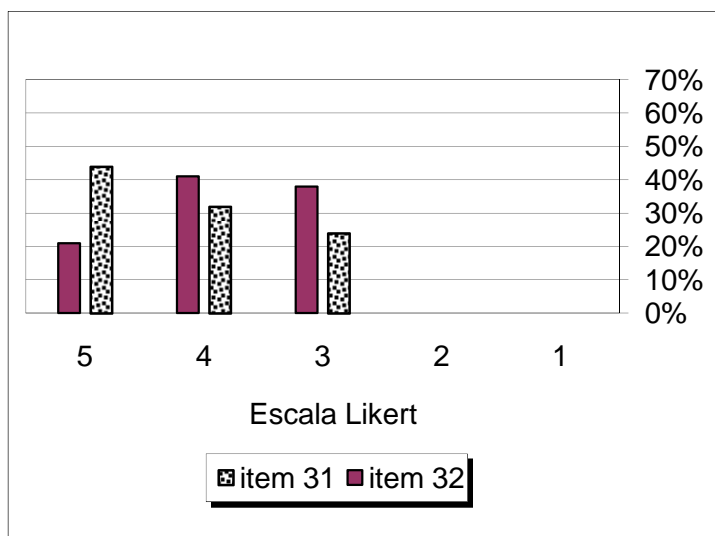
El 56% de los encuestados consideran que siempre siente molestias al escuchar malas opiniones de la organización de parte de personas internas y externas a la misma, y el 44% casi siempre se molesta por estas opiniones.

Los resultados de la aplicación de este ítem permiten establecer que los miembros de la organización presentan un alto grado de lealtad ante la organización, lo cual se puede considerar como una fortaleza.

**Cuadro 50.** Indicador Retribución. Representación del Ítem 31 y 32.

Nº	Clima Organizacional ITEMES	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
31	Recomienda la organización tanto del punto de vista laboral, como del profesional.	15	44	11	32	08	24	00	00	00	00
32	Trabaja horas extras cuando es necesario.	07	21	14	41	13	38	00	00	00	00

Nota: N = 34; S: Siempre; CS: Casi Siempre; AV: Algunas Veces; CN: Casi Nunca; N: Nunca. Fuente: Molina (2010).

**Gráfico 50.** Indicador Retribución. Representación del Ítem 31 y 32.

Fuente: Molina (2010).

#### **Representación del Ítem 31.**

El 44% de los encuestados consideran que siempre recomienda la organización tanto del punto de vista laboral, como del profesional, el 32% opina que casi siempre la recomienda y para un 24% algunas veces la recomienda.

#### **Representación del Ítem 32.**

El 41% de los encuestados consideran que casi siempre trabaja horas extras cuando es necesario, el 38% opina que algunas veces lo hace y para un 21% siempre lo hace.

De la interpretación de los resultados obtenidos en cuanto al indicador retribución se puede decir que los miembros de la organización sienten a PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas como ente importante y que por pertenecer a esta es conveniente dar una buena imagen de la misma, y que ante un trabajo extra, es capaz de trabajar las horas que sean necesarias.



## CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Luego de la aplicación de los instrumentos y los resultados obtenidos de la representación gráfica de todos los ítems, se permite construir sistemáticamente las evidencias para afirmar que:

En relación a la variable Estrategias Gerenciales se concluye, por sus dimensiones lo siguiente:

1. En lo que se refiere a las competencias en procesos gerenciales de la gerencia evaluada entre los ítems del 1 al 14. se puede decir que la gerencia están capacitados en funciones gerenciales, y que están bien enfocados en cuanto a las tareas que deben realizar, ejecutando la planificación, organización, dirección y control en términos aceptables, sin embargo es de destacar que se debe hacer una revisión porque se observan problemas que tienen relación con la falta de comunicación con sus subordinados, lo que deja ver, aún cuando es en otra dimensión que se evalúa más directamente la comunicación y motivación, que la gerencia pueden presentar fallas en la implementación de técnicas y procedimientos que manejen los procesos de comunicación, motivación, autoestima personal, entre otros.
2. El personal gerencial en cuanto al liderazgo, evaluado de los ítems del 15 al 20, se concluye que la gerencia fija su comportamiento de liderazgo directivo, en donde el mantiene su posición de líder sin involucrarse mucho con sus subordinados, lo cual puede generar que estos no lleguen a tener una buena influencia sobre los subordinados y por ende no lograr los propósitos establecidos.
3. En lo que se refiere a la toma de decisiones evaluado en los ítems del 21 al 23, se puede concluir que el estilo que asumen la gerencia es el Autocrático, donde estos dan sus ordenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que sean obedecidas. Ellos son los que realizan la planificación y fijan las etapas para su realización, son líderes que plantean sus metas de acuerdo a las exigencias del momento, por lo cambiante y exigente que son las organizaciones petroleras, son estrictos, y sin embargo por algunos resultados y por la

evaluación de la encuesta a la gerencia se puede evidenciar que uno de la gerencia tiene tendencia a ser democrático.

4. En cuanto a motivación, la cual se evaluó en los ítems del 24 al 27, se infiere que en realidad la gerencia si presentan fallas en la implementación de técnicas y procedimientos que manejen el proceso de motivación, dado que existe muy poca confianza en sus subordinados y se preocupan muy poco por sus necesidades, lo cual puede generar que los individuos no tengan un óptimo desempeño de sus actividades.
5. De la comunicación, que fue evaluada en los ítems del 28 al 32, se puede inferir que algunos indicadores muestran que existe un problema de comunicación, es decir que hay falta en la implementación de técnicas que aumenten la comunicación en la organización, de tal forma que se de el intercambio de ideas y opiniones entre los individuos.

En relación a la variable clima organizacional se concluye, por sus dimensiones lo siguiente:

1. En cuanto a la estructura, evaluada de los ítems del 1 al 3, se tiene que los miembros de la organización perciben que su ambiente de trabajo es demasiado formal, en este se imponen muchas reglas, destacando que se exigen muchos formatos escritos en el desempeño de las tareas, generando poca comunicación entre estos, dado que la relación es básicamente vertical y muy poca horizontalidad o multidireccionalidad.
2. La responsabilidad, evaluada de los ítems del 4 al 6, señala que la percepción de los miembros es la de muy baja autonomía en su área laboral, lo cual desencadena en un bajo nivel de responsabilidad con el trabajo, es decir, al no ceder libertad de acción para que los miembros se sientan seguros de lo que realizan, estos desarrollan un sentimiento de poca obligación con su trabajo.
3. De la recompensa, evaluada de los ítems del 7 al 8, se obtuvo que en la organización se manejan más las sanciones que los incentivos, sin embargo es posible que estas sanciones vengas acompañadas de algún incentivo para que mejore las posibles fallas en un mediano plazo, lo cual sería un factor positivo

para un apropiado clima organizacional en caso contrario repercutiría de manera negativa en este.

4. En cuanto al desafío evaluado en los ítems del 9 al 11, se infiere que aún cuando la percepción de los miembros es que no todos asumen riesgos con el fin de lograr las metas establecidas, si son logradas superando en algunas ocasiones las expectativas de los mismos, lo cual si es aprovechado permitirá conseguir un clima competitivo, que es importante en las organizaciones públicas.
5. Las relaciones que fueron evaluadas en los ítems del 12 al 14, señala que la percepción de los miembros de la organización es que se dan más las relaciones formales que las informales, lo cual se puede traducir como un clima organizacional regularmente armonioso, dado que entre pares, es decir directivos-directivos, trabajadores-trabajadores, directivos-trabajadores, entre otros, se respetan y se tratan con cordialidad, en algunos de los casos se percibe que entre algunos miembros se da una relación más de amistad y otros que no perciben este tipo de relación. Sin embargo, es de destacar que una mayor participación en actividades deportivas, sociales y culturales sería beneficioso para la organización, dado que conllevaría a un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones, al integrarse más.
6. La cooperación que se evaluó en los ítems del 15 al 18, percibida por los miembros de la organización como el sentimiento de apoyo y colaboración entre ellos, resultó que internamente se maneja regularmente la cooperación, lo cual puede reflejarse en la relación formal que predomina en la organización.
7. En lo que se refiere a los estándares que se evaluaron en los ítems del 19 al 22, se tiene que la mayoría de los miembros perciben que las metas no quedan muy claras entre estos y que por consecuencia, desconocen si todas las actividades que se desarrollan guardan una relación con las metas trazadas, además de que no se da la realimentación de los resultados obtenidos para conocer la calidad de las actividades desarrolladas y poder conocer lo bueno o malo de sus actividades que es claro deben ir en función de los objetivos de la organización.

8. En lo que se refiere a los conflictos evaluados en los ítems, del 23 al 27, se llegó a la conclusión según las percepciones de los miembros de la organización, que sí existen indicadores de posibles inconformidades tanto de tipo personal como grupales, que aún cuando no lo hayan exteriorizado se tienen, y que lo mejor sería enfrentarlos para intentar llegar a acuerdos y no llegar a conflictos que perjudiquen el desempeño laboral de los mismos.
9. y por identidad evaluada en los ítems del 28 al 32, se observó que los miembros de la organización presentan altos rasgos de compromiso y lealtad con la misma, y que aún cuando en algunos momentos siente que sus opiniones y actividades son poco tomadas en cuenta, desean fortalecer su vínculo con la misma.

#### **4.2. CONSTRUCCIÓN DE UNA MATRIZ FODA CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

Para el análisis FODA, se tomo la información recolectada del diagnostico realizado a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas, mediante la aplicación de los tres (03) cuestionarios anteriormente descritos. De dichas conclusiones se extraerán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la situación actual de la organización, y se formularan las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de dicha organización. Del análisis surge lo siguiente:

##### ***4.2.1. Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.***

###### ***4.2.1.1. Fortalezas.***

- ✓ Empresa solida en el mercado petrolero.
- ✓ Existe gran capacidad gerencial, técnica y administrativa en el personal de PDVSA Servicios S.A. Estos atributos se han manifestado en los innumerables retos que la empresa ha enfrentado de manera exitosa desde su creación en el cuarto trimestre de 2007.

- ✓ Cuenta con una infraestructura propia, en muy buen estado, con espacio físico adecuado, y con salón de reuniones.
- ✓ Existencia de equipos de computación suficientes para todo el personal de la organización, cuenta además con equipos de proyección (videobeam), televisor, laptops, entre otros.
- ✓ Desarrollo tecnológico propio, con sistemas de administración de procesos con gran confiabilidad.
- ✓ El personal presenta sentimientos de cooperación, apoyo y colaboración con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Los miembros de la organización presentan altos rasgos de compromiso y lealtad con PDVSA Servicios.

#### ***4.2.1.2. Debilidades.***

- ✓ Directivos y Gerentes con estilo de liderazgo directivo.
- ✓ Directivos y Gerentes con estilo autocrático en la toma de decisiones.
- ✓ Falta de comunicación de los objetivos y las metas de la organización.
- ✓ Realimentación débil por falta de claridad en la definición de las metas, así como la falta de información de los logros alcanzados.
- ✓ Fallas en la implementación de técnicas y procedimientos que manejen el proceso de motivación.
- ✓ Falta en la implementación de técnicas que aumenten la comunicación en la organización, de tal forma que se de el intercambio de ideas y opiniones entre los gerentes y sus subordinados.
- ✓ Bajo interés por la capacitación profesional de los miembros de la organización, en cursos y talleres de actualización
- ✓ Estructura organizativa débil, manejan una organización completamente vertical, en un ambiente estrictamente formal.
- ✓ Pocos incentivos para los miembros de la organización, donde se aplican más las sanciones.
- ✓ Personal de la organización con baja autonomía en su área laboral, lo cual desencadena en un bajo nivel de responsabilidad con el trabajo.

- ✓ Baja participación del personal a las actividades deportivas, sociales y culturales de la organización.

#### ***4.2.1.3. Oportunidades.***

- ✓ Amplias posibilidades de negocios y alianzas con empresas transnacionales en el área de perforación y mantenimiento.
- ✓ Cuenta con el valioso apoyo de las demás filiales de PDVSA, para el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Existen empresas de adiestramiento en el área geográfica de la organización, con gran repertorio de cursos de capacitación empresarial.
- ✓ PDVSA Petróleo S.A. a nivel nacional, posee centros integrales de educación y desarrollo, donde cuenta con personal calificado para el adiestramiento del personal en las áreas de interés.
- ✓ Existencia de paquetes tecnológicos que pueden ser implementados para gestionar y medir los resultados de gestión.
- ✓ PDVSA Petróleo S.A. es considerada una empresa líder en el mercado petrolero a nivel nacional e internacional.
- ✓ PDVSA Petróleo S.A. se encuentra entre las compañías más grandes a nivel mundial en el negocio petrolero, ocupando las siguientes posiciones: Quinta en reservas probadas de petróleo y gas, Sexta en producción, Quinta en capacidad de refinación, y Octava en ventas.

#### ***4.2.1.4. Amenazas.***

- ✓ Existencia de trabajadores con problemas familiares, que causan dificultades psicológicas, y desconcentración en sus labores.
- ✓ Los niveles de inflación hacen que los ingresos percibidos por los empleados de la organización pierdan poder adquisitivo, lo que en el corto plazo generaría una insatisfacción en el personal.
- ✓ Ofertas de empleo a los empleados de la organización, por parte de empresas transnacionales en el área petrolera.
- ✓ Posible política de recortes de producción, que pudiera ocasionar una reducción de los niveles de inversión de PDVSA, y afectar el sector privado conexo nacional.

**Cuadro 51. Matriz FODA.**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Posibilidades de alianzas con transnacionales. 2. Apoyo de filiales de PDVSA. 3. Empresas de adiestramiento en el área. 4. Centros de adiestramiento PDVSA. 5. Paquetes tecnológicos de gestión de resultados. 6. PDVSA es considerada una empresa líder. 7. PDVSA se encuentra entre las más grandes.	<b>AMENAZAS</b> 1. Trabajadores con problemas familiares externos. 2. Altos niveles de inflación. 3. Ofertas de empleo a los empleados de la organización, por transnacionales. 4. Recortes de producción, reducción de inversión.
<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa solida en el mercado petrolero.</li> <li>2. Capacidad gerencial, técnica y administrativa en el personal.</li> <li>3. Infraestructura propia, en buen estado, con espacio físico, salón de reuniones.</li> <li>4. Equipos de computación, videobeam, televisor, laptops, entre otros.</li> <li>5. Desarrollo tecnológico propio, con sistemas de administración de procesos.</li> <li>6. Personal con cooperación, apoyo y colaboración.</li> <li>7. Compromiso y lealtad con PDVSA Servicios.</li> </ol>	<p align="center"><b>(ESTRATEGIA FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programación de reuniones de trabajo con los miembros de la organización, aprovechando la disponibilidad de salón de reuniones y demás equipos tecnológicos, a los fines de mantener al personal informado y comprometido con las actividades de la organización, fortaleciendo su lealtad y consolidar de esta manera la imagen de PDVSA como empresa líder en el mercado petrolero.</li> </ol>	<p align="center"><b>(ESTRATEGIA FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Fortalecer la cultura de trabajo corporativo y de equipo, en razón de fortalecer la lealtad del trabajador de PDVSA y evitar la emigración de estos a otras empresas.</li> </ol>
<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de liderazgo directivo.</li> <li>2. Estilo autocrático en la toma de decisiones.</li> <li>3. Falta de comunicación de las metas.</li> <li>4. Realimentación débil, falta de información de los logros alcanzados.</li> <li>5. Fallas en técnicas de motivación.</li> <li>6. Falta de técnicas de comunicación.</li> <li>7. Baja capacitación en cursos y talleres.</li> <li>8. Organización vertical y ambiente formal.</li> <li>9. Pocos incentivos y más sanciones.</li> <li>10. Personal con baja autonomía en su área laboral.</li> <li>11. Baja participación actividades culturales.</li> </ol>	<p align="center"><b>(ESTRATEGIA DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Programar a todos los miembros de la organización cursos de capacitación en las áreas de dirección empresarial (liderazgo), toma de decisiones, y comunicación efectiva.</li> <li>4. Establecer incentivos a través del reconocimiento y logro de objetivos.</li> <li>5. Fortalecer la motivación de los empleados a través de su participación en los procesos de toma de decisiones.</li> </ol>	<p align="center"><b>(ESTRATEGIA DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Promover un sistema de información y comunicación fluida, eficiente, eficaz, transparente, amplia y oportuna.</li> </ol>

**Fuente: Molina (2010).**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Sobre la base de los objetivos de estudio y el análisis e interpretación de los resultados se tienen las siguientes conclusiones:

1. Basado en los resultados del diagnóstico de las dimensiones de la variable Estrategias Gerenciales, se puede concluir que el personal de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, se encuentra capacitado en funciones gerenciales, no obstante se caracteriza por un liderazgo de comportamiento directivo y estilo en la toma de decisiones autocrático, los cuales por su naturaleza presentan fallas en cuanto a la implementación de estrategias que conlleven a un alto grado de motivación y una comunicación efectiva entre los integrantes de dicha empresa.
2. De la evaluación del clima organizacional, se tiene que después de haber analizado los resultados de la encuesta realizada, basada en diferentes factores organizacionales y tomando en cuenta las percepciones de todos los miembros de la organización, se encontraron diferentes indicios que pueden llegar a inferir que se este generando un clima organizacional considerablemente inestable, entre estos se tiene: Un ambiente de trabajo demasiado formal con una relación básicamente vertical, baja autonomía en su área laboral, manejo en mayor cantidad de sanciones que de incentivos, baja motivación para asumir riesgos, relaciones más formales que Informales, falta de comunicación y claridad en la definición de las metas, así como la falta de información de los logros alcanzados, inconformidades personales en cuanto a que no le son tomadas en cuenta sus opiniones, deseo de mayor imparcialidad en el momento de presentarse conflictos entre pares, falta de integración y cooperación en el grupo.



3. Del análisis de las variables de la investigación, se determinaron varios aspectos que están influyendo en el clima organizacional de la empresa, entre las que se mencionan principalmente el estilo autocrático de los gerente de la empresa, lo cual trae consigo la inestabilidad en el clima organizacional, además de que una dirección de este estilo dificultaría la obtención de progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral, lleva no solamente a mayores niveles de ausentismos, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia. Es desde aquí que los resultados obtenidos de la evaluación de las dimensiones del clima organizacional nos permiten identificar entre otras cosas la baja motivación del grupo hacia sus labores diarias, la falta de comunicación, falta de desarrollo de comportamientos de cooperación e integración, y de logro.
4. Todo el análisis realizado en esta investigación, llega a la conclusión general de que el factor determinante de la inestabilidad del clima organizacional de la empresa, radica en que existe una falta de estrategias gerenciales por parte de los directivos y gerentes, que permitan dirigir a la organización hacia una gerencia participa y democrática, que actúe en cada momento bajo los conceptos de una gerencia estratégica, comunicando y ordenando sus objetivos y acciones en el tiempo, con el propósito de lograr ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

## Recomendaciones

1. En función de que la gerencia de la empresa es el responsable de dirigirla utilizando todos sus recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos, se recomienda que estos muy a pesar de que están capacitados en funciones gerenciales, deben desarrollar sus propias habilidades de participación para que puedan aplicar técnicas eficientes de liderazgo participativo y efectivo, basado en los principios universales, valores compartidos, visión y misión inspiradora, y estudio constante para el desarrollo del carácter y la competencia.
2. Mantener siempre un clima organizacional estable, dado que esto representa una inversión a largo plazo, los gerentes deben entender que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones solo obtendrá logros a corto plazo. Para lograr esto debe estar pendiente de revisar periódicamente las percepciones de los miembros de la empresa, a través de cualquier modelo que le permita medir el clima organizacional y así aplicar correctivos a tiempo.
3. Realizar a partir de la matriz FODA; las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, un análisis de la empresa para reconocer la situación actual y posteriormente tomar decisiones en función de la misión, visión y objetivos de la misma, que le conlleve a el diseño de una planificación estratégica, que le garantice la buena formulación, ejecución y evaluación de las acciones a seguir, para el logro de los objetivos planteados en un clima organizacional estable.

De acuerdo con las conclusiones y recomendaciones señaladas, se evidencia que en la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas existe un clima organizacional poco propicio, el cual está generando consecuencias negativas para la organización, por esto, se abre la posibilidad de recomendar estrategias gerenciales que sirvan como instrumento de

planificación para la gerencia, orientadas a promover cambios en el clima organizacional de la empresa mencionada.

A continuación se recomiendan seis (06) estrategias:

1. Promover actividades en grupo a fin de lograr intercambios entre los gerentes y sus subordinados.
2. Fortalecer la cultura de trabajo corporativo y de equipo.
3. Programar a todos los miembros de la organización cursos de capacitación en las áreas de dirección empresarial (liderazgo), toma de decisiones, y comunicación efectiva.
4. Establecer incentivos a través del reconocimiento y logro de objetivos.
5. Fortalecer la motivación de los empleados a través de su participación en los procesos de toma de decisiones.
6. Promover un sistema de información y comunicación fluida, eficiente, eficaz, transparente, amplia y oportuna.

## PROPUESTA ESTRATEGICA

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar el personal, dejan de considerar factores como la motivación, la comunicación, la autoestima, la cooperación e integración, entre otros, los cuales se ponen de manifiesto en la labor efectuada por los empleados, y son factores claves de éxito para las empresas.

Ante el diagnóstico realizado en esta investigación en el cual se evidencio un clima organizacional inestable, que puede estar ocasionando problemas en el desempeño laboral de los miembros de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas y que puede repercutir en la gestión administrativa de la misma, se recomiendan estrategias gerenciales para que sean analizadas y tomadas en cuenta en el desarrollo de una planificación estratégica que conlleve al logro de los objetivos de la organización, en un ambiente de trabajo armonioso y dinámico.

### 5.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

#### *Objetivo General.*

Formular recomendaciones de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.

#### *Objetivo Específico.*

1. Proporcionar a la gerencia líneas estratégicas de acción que permitan mejorar el clima organizacional de la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur - Barinas, Año 2010.

Cuadro 52. Estrategia N° 1.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS REGIÓN CENTRO SUR – BARINAS (PSSA RCS).**

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

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICION
<p>Mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, la cooperación, apoyo, compromiso y la lealtad con PDVSA Servicios mediante la programación de reuniones de trabajo con periodicidad semanal, entre los gerentes y sus subordinados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantear reuniones frecuentes en las cuales se realice una retroalimentación entre los empleados, que les permita lograr cooperación e integración entre los mismos.</li> <li>✓ Plantear reuniones semanales entre gerentes y trabajadores en las cuales se realice una retroalimentación entre ellos, y se emita información oportuna y exacta respecto a los procesos internos de la organización, que permitan el desarrollo óptimo de las actividades.</li> <li>✓ Mantener informado a los trabajadores vía comunicación escrita o Pagina web, de todo lo que concierne a PSSA RCS.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes de PSSA RCS.</li> <li>✓ Personal de PSSA RCS.</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consumibles de oficina.</li> <li>✓ Salón de reuniones.</li> <li>✓ Videobeam.</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras.</li> <li>✓ Impresoras.</li> <li>✓ Fotocopiadoras.</li> <li>✓ Pagina web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento de la comunicación formal e informal.</li> <li>✓ Mejoramiento de las relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Aumento de la disposición al trabajo.</li> </ul>

**Fuente: Molina (2010).**

**Cuadro 53.** Estrategia N° 2.**ESTRATEGIA N° 2:** Fortalecer la cultura de trabajo corporativo y de equipo.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICION
Fortalecer la cultura de trabajo corporativo y de equipo en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental, repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.</li> <li>✓ Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</li> <li>✓ Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.</li> <li>✓ Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.</li> <li>✓ Capacitar a los gerentes y líderes departamentales, en liderazgo y trabajo equipo.</li> <li>✓ Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la gerencia de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes de PSSA RCS.</li> <li>✓ Personal de PSSA RCS.</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consumibles de oficina.</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras.</li> <li>✓ Impresoras.</li> <li>✓ Fotocopiadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en grupo</li> <li>✓ Cooperación y lealtad con la organización.</li> <li>✓ Mejoramiento de las relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Imagen corporativa.</li> <li>✓ Aumento de la confianza en el personal.</li> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Aumento de la participación en actividades deportivas, sociales y culturales de la organización.</li> </ul>

Fuente: Molina (2010).

**Cuadro 54.** Estrategia N° 3.

**ESTRATEGIA N° 3:** Programar a todos los miembros de la organización cursos de capacitación en las áreas de dirección empresarial (liderazgo), toma de decisiones, y comunicación efectiva.

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES DE MEDICION</b>
Proveer preparación adecuada para el mejoramiento del trabajo e inducción de conocimientos y habilidades en el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiar las necesidades de cada uno de los miembros de la organización, de acuerdo a su perfil profesional y el cargo que desempeñe dentro de la organización.</li> <li>✓ Establecer programas de inducción para los empleados, pasantes y aprendiz de nuevo ingreso en PSSA RCS.</li> <li>✓ Establecer cursos periódicos de actualización a cada miembro de la organización de acuerdo con su perfil y funciones.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes de PSSA RCS.</li> <li>✓ Personal de PSSA RCS.</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consumibles de oficina.</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras.</li> <li>✓ Impresoras.</li> <li>✓ Fotocopiadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de conocimientos en las áreas funcionales de cada empleado.</li> <li>✓ Implantación de técnicas para el mejoramiento de la motivación, liderazgo, toma de decisiones, y comunicación efectiva.</li> <li>✓ Adaptación del personal de nuevo ingreso.</li> <li>✓ Mejoramiento de la visión organizacional, al contar con empleados capacitados.</li> </ul>

**Fuente: Molina (2010).**

**Cuadro 55.** Estrategia N° 4.**ESTRATEGIA N° 4:** Establecer incentivos a través del reconocimiento y logro de objetivos.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICION
<p>Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de la organización.</li> <li>✓ Mantener la comunicación gerente-lider-subordinado de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles</li> <li>✓ Establecimiento de metas individuales por departamento, en función de los objetivos de la organización que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.</li> <li>✓ Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición, con previo seguimiento continuo corrigiéndose anticipadamente las desviaciones detectadas.</li> <li>✓ Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes de PSSA RCS.</li> <li>✓ Personal de PSSA RCS</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consumibles de oficina.</li> <li>✓ Salón de reuniones.</li> <li>✓ Videobeam.</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras.</li> <li>✓ Impresoras.</li> <li>✓ Fotocopiadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación.</li> <li>✓ Lealtad</li> <li>✓ Autoestima</li> <li>✓ Mejoramiento de las relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Mejoramiento de los canales de comunicación formal.</li> <li>✓ Logro de objetivos y metas.</li> </ul>

**Fuente: Molina (2010).**



**Cuadro 56.** Estrategia N° 5.

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

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICION
<p>Fortalecer la motivación del empleado, a través de la participación voluntaria de estos, en las toma de decisiones de la organización, a los fines de mantener la transparencia administrativa y propiciar un liderazgo democrático de los directivos y gerentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicar técnica de lluvia de ideas en la toma de decisiones de la organización, con la participación de todos sus miembros y/o con los involucrados en dicha decisión específica.</li> <li>✓ De ser necesario, y para mantener la transparencia en la toma de decisiones en la organización, se recomienda programar reuniones de trabajo con todo el personal de PSSA RCS, de manera que todos den sus aportes y tengan participación en la toma de decisiones.</li> <li>✓ Apoyar las iniciativas de los trabajadores respecto al mejoramiento del trabajo.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director y Gerentes de PSSA RCS.</li> <li>✓ Personal de PSSA RCS</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consumibles de oficina.</li> <li>✓ Salón de reuniones.</li> <li>✓ Videobeam.</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras.</li> <li>✓ Impresoras.</li> <li>✓ Fotocopiadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Democratización de la toma de decisiones dentro de la organización.</li> <li>✓ Motivación.</li> <li>✓ Transparencia en la gestión administrativa.</li> <li>✓ Mejoramiento de los canales de comunicación.</li> <li>✓ Liderazgo.</li> </ul>

**Fuente: Molina (2010).**

**Cuadro 57.** Estrategia N° 6.

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

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE MEDICION
<p>Establecer un sistema de comunicación eficaz, eficiente, para fortalecer el compromiso, solidaridad, sentido de colaboración en pro de la eficiencia, que permita disminuir el conflicto, la improvisación y la incertidumbre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logística de publicación (Cartelera, panfletos, publicaciones, circulares, talleres, pagina web).</li> <li>2. Establecer un centro de documentación actualizada de PSSA RCS, sistematizado y al público (físico, digital, Pagina web).</li> <li>3. Monitoreo continuo que asegure la llegada de la información a tiempo, en cantidad, calidad y pertinencia.</li> <li>4. Campaña publicitaria agresiva, para fortalecer la imagen institucional y corporativa de PSSA RCS.</li> <li>5. Campaña de los gerentes departamentales, en comunicar e informar en cada área de trabajo de la organización, las funciones y responsabilidades.</li> <li>6. Precisar las líneas de mando mediante el cuadro del organigrama al público de PSSA RCS.</li> </ol>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes de PSSA RCS.</li> <li>✓ Secretario(a) / aprendiz y/o pasantes.</li> <li>✓ Personal de PSSA RCS</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carteleras.</li> <li>✓ Consumibles de oficina.</li> <li>✓ Salón de reuniones.</li> <li>✓ Videobeam.</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadoras.</li> <li>✓ Impresoras.</li> <li>✓ Fotocopiadoras.</li> <li>✓ Pagina web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento de la comunicación formal e informal.</li> <li>✓ Mejoramiento de las relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Conocimiento de los sistemas de información.</li> <li>✓ Aumento de la disposición al trabajo.</li> </ul>

**Fuente: Molina (2010).**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (1990). *El funcionario de las organizaciones del futuro*. Trabajo de ascenso. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Álvarez, G. (1992). *El constructo "Clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. (Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional) Vol. 11. N°. 1 y 2. Colombia.
- Ansoff, I. (1996). *La Estrategia de la Empresa*. 2<sup>da</sup> edición. Barcelona: Editorial Orbis.
- Arias, P. (1999). *Liderazgo*. México: Mc Graw Hill.
- Balestrini, M. (1999) *Proyecto de Investigación*. Global Bl. Caracas.
- Balestrini, M. (2002) *Como se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: BL Consultores asociados.
- Ballesteros, O. 2009. *Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Organizacional del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela Entidad Barinas (IPOSTEL – Barinas)*. Trabajo Especial de grado publicado. UNELLEZ - Estado Barinas.
- Barquero, R. (1999). *Estrategias gerenciales para evitar el delito fiscal en las pequeñas y medianas empresas del sector cliente*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Braverman, J. (1994). *Toma de decisiones en administración*. México: Grupo Noriega Editores: Editorial Sumisa, S.A.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Caligore J y Díaz A. (2006), *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes*. Tesis de Grado no publicado. Universidad Los Andes. Mérida Estado Mérida.
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Santa Maria. Caracas. Venezuela.
- Cerda H. (2005). *Introducción a la investigación*. Colombia. Edición el Búho.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill
- Chiavenato, I (1999a). *Administración de recursos humanos* segunda edición. Colombia. Editorial: Mcgraw-Hill.

- Chiavenato, I (1999b). *Introducción a la teoría de la administración*. 5<sup>ta</sup> edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2000). *Administración de recursos humanos*. 5<sup>ta</sup> edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, diciembre 30.
- David, F. (1988). *La gerencia estratégica*. (7a). Reimpresión. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Legis S.A.
- David, F. (1994). *La gerencia estratégica*. 1<sup>era</sup> edición. Novena Reimpresión. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Dessler, G (1993). *Institución y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Falcón, E. y otros (2005). *Clima organizacional en el aula*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com> [Consulta: 2010, Marzo, 19]
- Ferrer, M. (2007). *Análisis del Clima Organizacional Makro Comercializadora S.A. tiendas Barquisimeto*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara.
- Gómez, E. (2004). *El clima organizacional en liceo nacional "Mario Briceño Irigorry": elaboración de un plan de acción para su mejoramiento*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.calidad.org/> [Consulta: 2010, Febrero 23].
- Guedez, G. (2000). *Satisfacción*. Tesis de grado. Universidad de los Andes. Mérida
- Gutiérrez, R. (1989). *La carrera administrativa: Evolución histórica y perspectiva*. Número 210-211. Madrid. España: Documentación Administrativa.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2<sup>da</sup> Edición. México: Prentice Hall.
- Heiftz, J. (1998). *El trabajo del liderazgo*. España: Deusto.
- Hernández, F. (2000). *El Proceso de comunicación y su influencia en la gestión gerencial de la escuela básica*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. 3<sup>era</sup> edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc.Graw Hill.
- Hurtado, M. (2000). *Desarrollo Metodológico*. Madrid. España.
- Instituto Politécnico Nacional (2002). *Metodología para el análisis foda*. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf) [Consulta: 2010, Marzo, 26]
- Koontz H. Y Wehrich, H. (1995). *Administración Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, J. (1999). *Gerenciar en tiempo de crisis*. (Revista Funcionario). No. 150. Caracas.
- Kreitner, K. (1999). *Comportamiento de las organizaciones*. 3<sup>era</sup> edición. España: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo. (1990). Promulgada el 27 de Noviembre de 1997. Panapo. Caracas.
- Machado de Montiel, (2004) en su Trabajo Especial de Grado, “*Estrategias de Comunicación Interna para la gestión de la Prefectura Catedral del Municipio Barinas*”, para la Universidad Valle de Momboy. Sucursal Barinas Estado Barinas.
- Maldonado y Bustamante (2006), *Clima organizacional y gerencia en los inductores del cambio organizacional*, Revista Iberoamericana de la Gerencia Educativa. FUNDAUPEL.
- Marín, M. (2003) *Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector Petroquímico*. Trabajo Especial de grado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- Martínez, L. (2000). *Administración de Empresas. Clima Organizacional*. Editorial El Nacional. Caracas.
- Méndez, S. (2000). *Gerencia Organizacional*. Maracaibo: Impresiones Ediluz.
- Molina, H. (2008) Evaluación del Clima Organizacional de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento de Taladros de PDVSA División Centro Sur-Barina. Trabajo del Subproyecto Desarrollo Organizacional de la Maestría en Administración Mención Gerencia General - no publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Barinas Estado Barinas.
- Navas, R. 2008. Estrategias Gerenciales que Promuevan el Clima Organizacional del Subprograma de Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil (ARSE) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales

- Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Trabajo Especial de grado publicado. UNELLEZ - Estado Barinas.
- Ortiz, A. (2004). *Alta gerencia empresarial: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia?* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com> [Consulta: 2010, Marzo 11]
- Parente A y Lück J (2002) Valores Organizacionales. Unesco. Buenos Aires.
- Pastrana L. (1994). *Experiencias y Reflexiones Educativas en México*". (Revista Investigación Educativa) Año 1. Volumen 6. México.
- Petróleos de Venezuela. Información Financiera y Operacional Al 31 de diciembre de 2007.
- Petróleos de Venezuela. (2010) [Página Web en línea] Disponible: <http://www.pdvsa.com>. [Consulta: 2010, Julio 23]
- Rangel, A (2003a). Investigación Social. Psicología. Editorial Limusa. Colombia.
- Rangel, A (2003b). Metodología de la evaluación desde el enfoque constructivista. Editorial Limusa. Colombia.
- Rangel, S. (2002). *Programa de actualización sobre estrategias gerenciales dirigido a los supervisores que laboran en alto niveles gerenciales para redimensionar el proceso de supervisión*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Robbins. M, (1998). Comportamiento Organizacional. 8<sup>va</sup> edición. México. Editorial: Mcgraw-Hill.
- Rodriguez, D. (1999). Diagnostico organizacional. Alfaomega grupo editar S.A. Mexico.
- Ruiz, A. (1998). *Gerencia Empresarial*. Caracas: Editorial Norma.
- Sabino, C (2000) *Como realizar una Tesis y elabora todo tipo de escrito*. Caracas Editorial Panapo.
- Sabino, C. (2002)). El proceso de investigación. Nueva edición actualizada. Editorial Panapo de Venezuela.
- Santos, A. (2001). *La toma de decisiones del director y la satisfacción laboral de los docentes de la escuela básica de Barinas*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.
- Scott, C. y Jaffe, D. (1998). *Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. Colombia: Editorial Iberoamericana S.A.
- Teoría de los factores de Frederick Herzberg*. (1998) Administración de personal. Gestión laboral. Ambiente de trabajo. Comportamiento de las personas. Factores motivacionales e higiénicos <http://html.rincondelvago.com/teoria->

- [de-los-factores-de-frederick-herzberg.html](#), Salamanca [Consulta: 2010, Abril, 04]
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de los organismos colombianos*. Colombia: editorial Cincel Ltda.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (UNELLEZ) (2009). *Normativa Para La Elaboración De Los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales De Grado, Trabajos De Grado y Tesis Doctorales* Barinas.
- Urbaneja, G. (1998). *Disposición al cambio y estrategias gerenciales*. Memorias Evemos VII.
- Vanegas C.(s/f ). Likert y su aportación con respecto al clima organizacional. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm> . [Consulta: 2010, Abril, 04].
- Woolfolk, A. (1999). *Motivación: temas y explicaciones*. México: Prentice Hall.

**ANEXOS**



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

## CARTA DE ENTREGA DE LOS CUESTIONARIOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

### **Estimado Sr (a):**

Usted, ha sido seleccionado para responder los siguientes cuestionarios, referente a aspectos relacionados con Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional, de la Gerencia de PDVSA Servicios S.A. Región Centro Sur-Barinas, El primero de ellos responderá tomando en cuenta el desempeño de los directivos de la empresa y el segundo en base a sus percepciones sobre el ambiente de trabajo. La información que suministre tiene carácter confidencial, por lo que no se requiere su identificación. Se agradece completa sinceridad al responder cada uno de los planteamientos.

Gracias por su valiosa colaboración.

### **INSTRUCCIONES GENERALES**

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

Siempre	(S)	5
Casi Siempre	(CS)	4
Algunas Veces	(AV)	3
Casi Nunca	(CN)	2
Nunca	(N)	1

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

**INSTRUMENTO I. ESTRATEGIAS GERENCIALES.**  
**Dirigido a treinta y dos (32) empleados adscritos a la Gerencia de PDVSA**  
**Servicios Región Centro Sur – Barinas (PSSA RCS).**

## INSTRUMENTO I

## Categoría Respuestas

	A continuación se le presenta un total de 32 ítems, relacionados con las <u>Estrategias Gerenciales</u> . Numerados del 01 al 32.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Nº	ITE MS	5	4	3	2	1
01	El personal gerencial define la visión, misión y objetivos de la organización, comunicándolo a sus subordinados de manera clara.					
02	La planificación de la organización es realizada a tiempo, garantizando el buen desempeño laboral.					
03	Cuando la gerencia coordina la ejecución de las actividades, actúan con confianza, sin improvisaciones y aplicando los correctivos necesarios en el momento preciso.					
04	Los planes que establecen la gerencia se desarrollan con la activa participación de los trabajadores.					
05	En la organización se definen y delimitan las funciones de cada uno de los cargos.					
06	Para la asignación de los cargos la gerencia toman en cuenta las competencias de los individuos.					
07	El personal gerencial realiza la coordinación de la agrupación de actividades, activando la consolidación de grupos de trabajo.					
08	El personal gerencial coordina los esfuerzos eficazmente hacia propósitos comunes de la organización					
09	El personal gerencial incentiva a sus subordinados a la participación activa, dejándolos exponer libremente sus ideas.					
10	El personal gerencial facilita la realimentación de la información con sus subordinados.					
11	El Personal gerencial monitorea el desempeño y resultado de las tareas planificadas en diferentes fases.					
12	Se establecen reuniones entre el personal gerencial y sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones sobre tareas asignadas que se están desarrollando equivocadamente.					
13	El personal gerencial realiza evaluaciones de las tareas planificadas, diagnosticando que las mismas se realizan con éxito con los medios y recursos asignados.					
14	Las filiales de PDVSA en la cual se encuentra ubicada la organización se sienten satisfechas por el trabajo realizado por la misma.					
15	El personal gerencial plantea a sus subordinados metas en función de la visión de la organización.					
16	Las estrategias que la gerencia formula van acorde con las exigencias del mundo actual, en cuanto a conocimiento, tecnología, entre otros.					
17	En el desarrollo de sus actividades ha observado que sus directivos mantienen su posición de líder, sin involucrarse de forma directa con sus subordinados.					
18	En situaciones comunes, la gerencia toma la misma posición ante sus subordinados.					

A continuación se le presenta un total de 32 ítems, relacionados con las <u>Estrategias Gerenciales</u> . Numerados del 01 al 32.		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Nº	ITE MS	5	4	3	2	1
19	Cuando la gerencia plantea estrategias, observa que se han originado de un planteamiento señalado por sus subordinados.					
20	Cuando la gerencia verifica el resultado de las estrategias planteadas, observa que se detiene a evaluar, las etapas antes que el producto final.					
21	Todas las órdenes que la gerencia da tienen que ser obedecidas plenamente, sin permitir sugerencias en las etapas de su ejecución.					
22	La gerencia concientiza a sus subordinados que ante su ausencia, todo debe seguir funcionando bien, porque el éxito de la organización radica en su buen desempeño como grupo.					
23	La gerencia deja plena libertad a sus subordinados de decidir en la planificación, organización, dirección y control, y toda actividad necesaria para su ejercicio laboral.					
24	El personal gerencial delega funciones a sus subordinados, dejándolo actuar de acuerdo a sus criterios, limitándose a prestar apoyo en base a su experiencia.					
25	El personal gerencial presta interés por la capacitación profesional de sus subordinados, promoviendo cursos y talleres de actualización					
26	El personal gerencial se interesa por las condiciones laborales y salariales de sus subordinados.					
27	El personal gerencial promueve actividades grupales donde se incentive a la armonía entre los integrantes de la organización.					
28	El personal gerencial exige a sus subordinados que cualquier información que deba ser comunicada entre estos, primero debe llegar a él para luego transmitirla a los demás.					
29	El personal gerencial promueve la formación de grupos entre subordinados de un mismo nivel, de tal forma que puedan intercambiar ideas y llegar a consensos.					
30	La información que el personal gerencial hace llegar a sus subordinados, la presenta con palabras muy elaboradas, que hacen difícil su interpretación.					
31	En las reuniones planteadas por el personal gerencial para comunicar alguna información, observa ud. que las opiniones de sus subordinados se ven condicionadas por sus necesidades, experiencias, entre otros.					
32	Cuando el personal gerencial se dirige a sus subordinados se generan discordias, dado que estos se sienten amenazados.					

**INSTRUMENTO II. ESTRATEGIAS GERENCIALES.**  
**Dirigido a dos (02) directores/gerentes adscritos a la Gerencia de PDVSA**  
**Servicios Región Centro Sur – Barinas (PSSA RCS).**

## INSTRUMENTO II

## Categoría Respuestas

A continuación se le presenta un total de 32 ítems, relacionados con las <u>Estrategias Gerenciales</u> . Numerados del 01 al 32.		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Nº	<b>ITEMS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
01	Define la visión, misión y objetivos de la organización, comunicándolo a sus subordinados de manera clara.					
02	La planificación de la organización es realizada a tiempo, garantizando el buen desempeño laboral.					
03	Cuando coordina la ejecución de las actividades, actúa con confianza, sin improvisaciones y aplicando los correctivos necesarios en el momento preciso.					
04	Los planes que establece se desarrollan con la activa participación con sus trabajadores.					
05	Define y delimita las funciones de cada uno de los cargos, en la organización.					
06	Para la asignación de los cargos toma en cuenta las competencias de los individuos.					
07	Realiza la coordinación de la agrupación de actividades, activando la consolidación de grupos de trabajo.					
08	Coordina los esfuerzos eficazmente hacia propósitos comunes de la organización.					
09	Incentiva a sus subordinados a la participación activa, dejándolos exponer libremente sus ideas.					
10	Facilita la realimentación de la información con sus subordinados.					
11	Monitorea el desempeño y resultado de las tareas planificadas en diferentes fases.					
12	Establece reuniones entre usted y sus subordinados para orientar e intercambiar opiniones sobre tareas asignadas que se están desarrollando equivocadamente.					
13	Realiza evaluaciones de las tareas planificadas, diagnosticando que las mismas se realizan con éxito con los medios y recursos asignados.					
14	Las filiales de PDVSA en la cual se encuentra ubicada la organización, se sienten satisfechas por el trabajo realizado por la misma.					
15	Plantea a sus subordinados metas en función de la visión de la organización.					
16	Las estrategias formuladas van acorde con las exigencias del mundo actual, en cuanto a conocimiento, tecnología, entre otros.					
17	En el desarrollo de sus actividades usted mantiene su posición de líder, sin involucrarse de forma directa con sus subordinados.					
18	En situaciones comunes, usted toma la misma posición ante sus subordinados.					
19	Al plantear estrategias, lo hace siguiendo un planteamiento señalado por sus subordinados.					

	<b>A continuación se le presenta un total de 32 ítems, relacionados con las <u>Estrategias Gerenciales</u>. Numerados del 01 al 32.</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Nº</b>	<b>ITE MS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
20	Al verificar el resultado de las estrategias planteadas, usted se detiene a evaluar, las etapas antes que el producto final.					
21	Todas las órdenes que usted emite tienen que ser obedecidas plenamente, sin permitir sugerencias en las etapas de su ejecución.					
22	Concientiza a sus subordinados que ante su ausencia, todo debe seguir funcionando bien, porque el éxito de la organización radica en su buen desempeño como grupo.					
23	Deja usted plena libertad a sus subordinados de decidir en la planificación, organización, dirección y control, y toda actividad necesaria para su ejercicio laboral.					
24	Delega funciones a sus subordinados, dejándolo actuar de acuerdo a sus criterios, limitándose a prestar apoyo en base a su experiencia					
25	Presta interés por la capacitación profesional de sus subordinados, promoviendo cursos y talleres de actualización					
26	Se interesa por las condiciones laborales y salariales de sus subordinados.					
27	Promueve actividades grupales donde se incentive a la armonía entre los integrantes de la organización.					
28	Exige a sus subordinados que cualquier información que deba ser comunicada entre estos, primero debe llegar a usted para luego transmitirla a los demás.					
29	Promueve la formación de grupos entre subordinados de un mismo nivel, de tal forma que puedan intercambiar ideas y llegar a consensos.					
30	Transmite la información a sus subordinados, con palabras muy elaboradas, que hacen difícil su interpretación.					
31	En las reuniones planteadas por usted para comunicar alguna información, observa que las opiniones de sus subordinados se ven condicionadas por sus necesidades, experiencias, entre otros.					
32	Al dirigirse a sus subordinados se generan discordias, dado que estos se sienten amenazados.					

### INSTRUMENTO III. CLIMA ORGANIZACIONAL.

**Dirigido a treinta y cuatro (34) sujetos de estudio, treinta y dos (32) empleados y dos (02) directores/gerentes adscritos a la Gerencia de PDVSA Servicios Región Centro Sur – Barinas.**

#### INSTRUMENTO III

#### Categoría Respuestas

A continuación se le presenta un total de 32 ítems, relacionados con el <u>Clima Organizacional</u> . Numerados del 01 al 32.		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Nº	ITE MS	5	4	3	2	1
01	El trabajo dentro de la organización se orienta hacia un trabajo poco formal, sin estar sujeto a muchas normas que limitan el desempeño.					
02	Ante cualquier intercambio de información la relación es directa y en forma verbal, se dejan los documentos escritos.					
03	La comunicación entre los miembros de la organización es abierta y multidireccional.					
04	Tiene libertad de decisión en su trabajo, expresando así su talento y opiniones.					
05	Los miembros de la organización demuestran tener confianza en su trabajo.					
06	Su trabajo es imprescindible, para la consecución de los objetivos de la organización.					
07	Se otorgan beneficios por el reconocimiento positivo del trabajo en la institución.					
08	Ante eventos con alguna falta, se reciben medidas disciplinarias.					
09	Las directrices emanadas son asumidas como retos por todos los miembros de la organización.					
10	Se realizan actividades en la institución que superan las expectativas de sus miembros.					
11	En la institución la actitud de los miembros es asumir riesgos, antes que no hacer nada.					
12	El trato entre los miembros de la organización va más allá de la realización de tareas propias de la organización, generándose relaciones sociales amistosas.					
13	Existe una participación activa a eventos deportivos, sociales y culturales establecidos por la institución.					
14	La relación entre los miembros de la organización se limita a relaciones laborales, en un clima de respeto y cordialidad.					
15	Ante situaciones en las que uno de los compañeros de trabajo no puede solventar un problema, sus compañeros ponen a disposición lo que necesitan.					
16	Las solicitudes de recursos necesarios para la organización son otorgadas a corto plazo.					
17	Las filiales de PDVSA y comunidad en general le brindan apoyo a las actividades que se desarrollan para beneficio de la organización.					
18	Entre los miembros de la organización se dan acuerdos equilibrados para lograr los objetivos planteados.					
19	Las metas de la organización son entendidas de manera clara.					

	<b>A continuación se le presenta un total de 32 ítems, relacionados con el <u>Clima Organizacional</u>. Numerados del 01 al 32.</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Nº</b>	<b>ITE MS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
20	Los miembros de la organización se mantienen informados de la forma como se intentará conseguir las metas de la misma.					
21	Las actividades asignadas a diario están estrechamente relacionadas con las metas de la organización.					
22	Se informan los logros alcanzados por la organización.					
23	Sus opiniones son tomadas en cuenta por los miembros de la organización.					
24	Acepta satisfactoriamente sus condiciones laborales porque considera que están acorde con su desempeño.					
25	Comparte plenamente las actividades sociales desarrolladas por la organización.					
26	Predomina la imparcialidad entre los miembros a la hora de juzgar a miembros que tengan discrepancias.					
27	En las reuniones, los miembros se tratan con respeto, escuchan y respetan el orden de palabra.					
28	Le resulta satisfactorio cooperar en el mantenimiento de los recursos materiales de la organización.					
29	Al observar una acción que vaya en contra del éxito de la organización, la enfrenta y busca solucionarlo.					
30	Siente molestias al escuchar malas opiniones de la organización de parte de personas internas y externas a la misma.					
31	Recomienda la organización tanto del punto de vista laboral, como del profesional.					
32	Trabaja horas extras cuando es necesario.					



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

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
Universidad Nacional Experimental  
"Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado en Administración**

**Ciudadano (a): Oscar Rodríguez**

**Ciudad.  
Barinas**

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento para la recolección de datos de la investigación que lleva por título **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS REGIÓN CENTRO SUR - BARINAS, AÑO 2010.**, la cual servirá como trabajo de grado, para optar al título de Magíster en Administración Mención Gerencia General.

En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítemes del instrumento tomando en cuenta; a) claridad, b) congruencia, c) pertinencia, entendiéndose para cada uno de ellos lo siguiente:

- a) claridad: transmisión clara y precisa de lo que pretende saber y que el mismo evidencie, precisión en los términos utilizados, respetando así, las normas gramaticales.
- b) Congruencia: la consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.
- c) Pertinencia: la clara relación entre el ítem y el indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño se le anexa la matriz de validación de dicho instrumento.

Agradeciendo la colaboración prestada se despide de usted.

  
Msc. Oscar Rodríguez

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
Universidad Nacional Experimental  
"Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado en Administración**

**Ciudadano (a): Alida González**

**Ciudad.  
Barinas**

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de notificarle que ha sido seleccionado(a) en su condición de experto para la validación del instrumento para la recolección de datos de la investigación que lleva por título **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PDVSA SERVICIOS REGIÓN CENTRO SUR - BARINAS, AÑO 2010.**, la cual servirá como trabajo de grado, para optar al título de Magíster en Administración Mención Gerencia General.

En su condición de experto, le agradezco emitir juicio calificativo sobre los diferentes ítems del instrumento tomando en cuenta; a) claridad, b) congruencia, c) pertinencia, entendiéndose para cada uno de ellos lo siguiente:

- a) claridad: transmisión clara y precisa de lo que pretende saber y que el mismo evidencie, precisión en los términos utilizados, respetando así, las normas gramaticales.
- b) Congruencia: la consistencia presentada, la redacción y la intención que persigue el ítem.
- c) Pertinencia: la clara relación entre el ítem y el indicador.

En referencia a lo antes expuesto y para favorecer su óptimo desempeño se le anexa la matriz de validación de dicho instrumento.

Agradeciendo la colaboración prestada se despide de usted.


## MATRIZ DE VALIDACIÓN PARA EXPERTOS

INSTRUMENTO I: ESTRATEGIAS GERENCIALES.  
 DIRIGIDO AL PERSONAL ADSCRITO A LA GERENCIA DE PDVSA  
 SERVICIOS S.A. REGIÓN CENTRO SUR – BARINAS. EMPLEADOS, Y  
 ADMINISTRATIVO. AÑO 2010.

Ítem	Coherencia		Claridad		Pertinencia			Observaciones
	Si	No	Si	No	Alta	Media	Baja	
1	x		f		x			
2	x		x		x			
3	f		x		f			
4	x		f		x			
5	x		x		f			
6	x		f		x			
7	x		x		f			
8	x		f		f			
9	f		f		f			
10	f		f		x			
11	f		x		x			
12	f		x		x			
13	f		x		f			
14	x		f		f			
15	x		f		x			
16	f		f		x			
17	f		f		x			
18	f		f		f			
19	f		f		f			
20	f		f		x			
21	f		f		f			
22	f		f		x			

23	X		X		X			
24	X		X		X			
25	X		X		X			
26	X		X		X			
27	X		X		X			
28	X		X		X			
29	X		X		X			
30	X		X		X			
31	X		X		X			
32	X		X		X			

FIRMA:



C.I.

4262180*Pin Observaciones*

**INSTRUMENTO II: ESTRATEGIAS GERENCIALES.  
DIRIGIDO AL PERSONAL GERENCIAL DE PDVSA SERVICIOS S.A.  
REGIÓN CENTRO SUR – BARINAS. AÑO 2010.**

Ítem	Coherencia		Claridad		Pertinencia			Observaciones
	Si	No	Si	No	Alta	Media	Baja	
1	X		X		X			
2	X		X		X			
3	X		X		X			
4	X		X		X			
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			
9	X		X		X			
10	X		X		X			
11	X		X		X			
12	X		X		X			
13	X		X		X			
14	X		X		X			
15	X		X		X			
16	X		X		X			
17	X		X		X			
18	X		X		X			
19	X		X		X			
20	X		X		X			
21	X		X		X			
22	X		X		X			
23	X		X		X			

24	x		x		x			
25	x		x		x			
26	x		x		x			
27	x		x		x			
28	x		x		x			
29	x		x		x			
30	x		x		x			
31	x		x		x			
32	x		x		x			

Firma: AS JF

C.I.: 4262180

*sin observaciones*

**INSTRUMENTO III: CLIMA ORGANIZACIONAL.**  
**DIRIGIDO AL PERSONAL GERENCIAL, EMPLEADOS Y ADMINISTRATIVO**  
**DE PDVSA SERVICIOS S.A. REGIÓN CENTRO SUR – BARINAS.**  
**AÑO 2010.**

Ítem	Coherencia		Claridad		Pertinencia			Observaciones
	Si	No	Si	No	Alta	Media	Baja	
1	X		X		X			
2	X		X		X			
3	X		X		X			
4	X		X		X			
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			
9	X		X		X			
10	X		X		X			
11	X		X		X			
12	X		X		X			
13	X		X		X			
14	X		X		X			
15	X		X		X			
16	X		X		X			
17	X		X		X			
18	X		X		X			
19	X		X		X			
20	X		X		X			
21	X		X		X			
22	X		X		X			
23	X		X		X			



24	x		x		x			
25	x		x		x			
26	x		x		x			
27	x		x		x			
28	x		x		x			
29	x		x		x			
30	x		x		x			
31	x		x		x			
32	x		x		x			

Firma:

C.I.

AS fl4262180*sin observaciones*

**ANEXO C**  
**CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE**  
**RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN CON**  
**EL PROGRAMA SPSS 15.0**

## CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO I.

CONFIAIBILIDADINSTRUMENTO01 [Dokument1] - Visor SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

Resultados

- Anotación
- Análisis de fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Conjunto de datos activo
  - Advertencia
  - Escala: TODAS LAS VARIABL
    - Título
    - Resumen del procesamier
    - Estadísticos de fiabilidad
    - ANOVA con la prueba de
    - Prueba T cuadrado de Hot
    - Coefficiente de correlación
- Anotación

**Análisis de fiabilidad**

[Conjunto\_de\_datos0] C:\Documents and Settings\Administrador\Mis documentos\DATOSINSTRUMENTO1.sa

**Advertencia**

El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. No se pueden calcular estadísticos basados en su matriz inversa y se mostrarán como valores perdidos del sistema.

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

Casos	Válidos	N	%
		32	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	32	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,989	32

## CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO II.

CONFABIILIDADINSTRUMENTO02 [Dokument2] - Visor SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

Resultados

- Anotación
- Análisis de fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Conjunto de datos activo
  - Advertencia
  - Escala: TODAS LAS VARIABLES
    - Título
    - Resumen del procesamiento de los casos
    - Estadísticos de fiabilidad
    - Coefficiente de correlación
- Anotación

### → Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos0]

**Advertencia**

La escala tiene elementos con varianza cero

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

Casos	Válidos	N	%
	Válidos	2	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	2	100,0

<sup>a</sup> Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	32

SPSS El procesador está preparado

Inicio CONFABIILIDAD (1) 10 ANEXOS - Microso... Sin título1 [Conjunto... CONFABIILIDADINST...

ES 20:49

## CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO III.

CONFIBILIDADINSTRUMENTO3 [Dokument3] - Visor SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ventana ?

Resultados

- Notación
- Análisis de fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Conjunto de datos activos
  - Advertencia
  - Escala: TODAS LAS VARIABLES
  - Título
  - Resumen del procesamiento de los casos
  - Estadísticos de fiabilidad
  - ANOVA con la prueba de no aditividad de Tukey
  - Prueba T cuadrado de Hotelling
  - Coefficiente de correlación

### → Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos0] C:\Documents and Settings\Administrador\Mis documentos\DATOS INSTRUMENTO3.sa

**Advertencia**

El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. No se pueden calcular estadísticos basados en su matriz inversa y se mostrarán como valores perdidos del sistema.

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	34	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

<sup>a</sup> Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,999	32

**ANOVA con la prueba de no aditividad de Tukey**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
Inter-personas		415,566	33	12,593			
Intra-personas	Inter-elementos	802,732	31	25,895	190,466	,000	
	Residual	No aditividad	2,682 <sup>a</sup>	1	2,682	20,094	,000
		Equilibrio	136,399	1022	,133		
	Total	139,081	1023	,136			
Total		941,813	1054	,894			
Total		1357,379	1087	1,249			

Media global = 3,02

<sup>a</sup> Estimación de Tukey de la potencia a la que es necesario elevar las observaciones para conseguir la aditividad = ,717.

**Prueba T cuadrado de Hotelling**

T-cuadrado de Hotelling	F	gl1	gl2	Sig.
,000 <sup>a</sup>				

<sup>a</sup> No puede calcularse la T-cuadrado de Hotelling debido a

SPSS El procesador está preparado

Inicio CONFIBILIDAD (3) 10 ANEXOS - Microso... Sin título1 [Conjunto... CONFIBILIDADINSTR... ES 20:52