



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREAS DE ESTUDIO DE
POSTGRADO**

**MODELO GERENCIAL APLICADO A LAS ASOCIACIONES
CIVILES SIN FINES DE LUCRO DEL SECTOR
GUBERNAMENTAL.**

**Trabajo de Grado Realizado para
Optar al Título de Msc. en Gerencia.
Mención: Gerencia y Planificación
Institucional.**

Barinas, Febrero de 2002

ACTA DE ADMISIÓN

En el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, siendo las 4:30 pm. del día 15 de enero de 2002, después de haberse cumplido con lo establecido en el Artículo 36, Capítulo III, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ y en concordancia con lo aprobado en la Resolución del Consejo Directivo N° 2001/602, Acta N° 576, Punto N° 14-19, de fecha 31-10-2001, según la cual se designó para evaluar la Tesis de Grado presentada por la **Lic. Belkis Cáceres**, titulada "Modelo de Gerencia Aplicado a las Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro del Sector Gubernamental", Los miembros del Jurado profesores: **Gisela Yáñez de Valero** (tutora), **Ysabel Montoya** (jurado UNELLEZ) y **Rosa A. Casal** (jurado externo ULA), decidieron por unanimidad y acorde con los Reglamentos existentes al respecto **EVALUAR** el trabajo presentado, y fijar su defensa publica para el día 18/02/02 de 2002, a las 10:00 am.

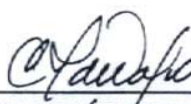
Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



YSABEL MONTOYA
(Jurado UNELLEZ)



ROSA A. CASAL
(Jurado Externo ULA)



GISELA YÁÑEZ DE V.
(TUTORA)



ACTA DE VEREDICTO

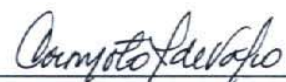
Siendo las 10:10 am, del día dieciocho de febrero de dos mil dos, después de haberse cumplido con lo previsto en el Artículo 40, Capítulo III, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, los profesores GISELA YANEZ DE VALERO (tutora), Alida González (jurado UNELLEZ) y Rosalba Casal (jurado externo ULA), miembros principales del Jurado calificador del Trabajo de Grado titulado "Modelo de Gerencia Aplicado a las Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro del sector Gubernamental", presentado por la Lic. Belkis Cáceres Montilla, como parte de los requisitos para optar al título de MAGÍSTER SCIENTIARUM en Gerencia y Planificación Institucional; procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. La exposición tuvo una duración de 45 minutos, posteriormente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones, cumplidas todas las fases de la defensa del jurado después de sus deliberaciones consideró aprobado el trabajo aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


ALIDA GONZALEZ
(JURADO UNELLEZ)




ROSALBA CASAL
(JURADO EXTERNO ULA)


GISELA YANEZ DE VALERO
(TUTORA)



DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso fuente de mi vida, por su infinita bondad y guía espiritual; " lo que nos trae éxito no son nuestros afanes, es la bendición de Dios".

A mis padres Gundelina y Belisario que me han inculcado el valor de las cosas, y que con sacrificios se logran los sueños, gracias por sembrar en mí la semilla del éxito !Dios los bendiga!

A mis hijas María y Ariana mis divinos tesoros, pilares fundamentales de mi existencia, punto de partida hacia las metas de superación y logros de grandeza !las amo!.

A mi esposo Jesús por su amor, comprensión y paciencia !Gracias!.

A mis sobrinos José, Esther y Luis, fuentes de inquietud, amor y esperanza que esta odisea les sirva de ejemplo de perseverancia ¡Los amo!.

A mis hermanas Betzaida, Beira y Belitza por brindarme su apoyo en esta nueva meta.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, por darme la oportunidad de formarme.

A mi tutora Gisela, por ser mi orientadora, mi mano amiga y mi apoyo.

A mis amigos Yamily, Zugela, Ramón, Miguel, Carlos, Freddy, Ana, Elida, Yudith y Cheo por su ayuda, comprensión y compañía en tiempos de pequeños sacrificios.

A mis compañeros de estudio y profesores que con sus consejos hicieron posible la culminación de esta meta.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Indice General	
Indice de Gráficos	viii
Indice de Cuadros	ix
Resumen	xi
Introducción	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Objetivos de la Investigación	9
a) Objetivo General	9
b) Objetivos Específicos	9
1.3. Importancia y Justificación	9
1.4. Alcances	10
1.5. Limitaciones	10
CAPITULO II MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes Históricos	11
2.2. Investigaciones Previas	13
2.3. Marco Legal	16
2.4. Bases Teóricas	17
a) Gerencia	18
b) Funciones de la Gerencia	19
c) Gerencia Participativa	23
d) Gerencia Estratégica	27
e) Clima Organizacional	29
f) Propiedades del Clima Organizacional	31

g) Medición del Clima Organizacional	33
h) Teorías que Sustentan las Dimensiones del Clima Organizacional	35
i) La Comunicación	37
j) El Liderazgo	40
k) La Motivación	41
l) Toma de Decisiones	42
m) Modelos	44

CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO

3.1 Metodología	45
3.2. Naturaleza del estudio	45
3.3. Población	47
3.4. Instrumento de Recolección de Datos	47
3.5. Validez del Instrumento	48
3.6. Confiabilidad	48
3.7. Nivel de Análisis de los Datos	49
3.8. Fases de la Investigación	50

CAPITULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPITULO V LA PROPUESTA

5.1 Justificación	66
5.2. Fundamentación	67
5.3. Objetivos de la Propuesta	68
a) Objetivo General	68
b) Objetivos Específicos	68
5.4. Estructura de la Propuesta	69
5.5. Fases del Modelo	70

5.6. Estrategias Gerenciales para la Participación y la Toma de Decisiones	73
5.7. Pasos para Operacionalización de la Propuesta	75
5.8. Administración y Factibilidad de la Propuesta	76
a) Administración	76
b) Factibilidad	77
c) Condicionantes del Modelo	77
d) Análisis de los Costos	78

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Referencias Bibliográficas	81
Glosario de Términos	86
Anexos	93

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1	El Proceso Gerencial Medido a Través de los Objetivos, Actividades y Presupuesto.	53
Gráfico 2	El Proceso Gerencia Medido a Través de la Capacitación, Trabajo y Planificación.	55
Gráfico 3	Participación y Toma de Decisiones.	57
Gráfico 4	Clima Organizacional Medido a Través de las Órdenes y la Comunicación.	59
Gráfico 5	Clima Organizacional Medido a Través del Ambiente, Trabajo, Conflictos y Funciones.	61
Gráfico 6	Clima Organizacional Medido a Través de la Satisfacción, Evaluación y Estímulo.	63
Gráfico 7	Modelo Gerencial Propuesto	69

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Operacionalización de las Variables.	46
Cuadro 2	Población	47
Cuadro 3	El Proceso Organizacional Medido a Través de los Objetivos, Actividades y Presupuesto.	52
Cuadro 4	El Proceso Organizacional Medido a Través de la Capacitación, Trabajo y Planificación.	54
Cuadro 5	Participación y Toma de Decisiones.	56
Cuadro 6	Clima Organizacional Medido a Través de las Órdenes y la Comunicación.	58
Cuadro 7	Clima Organizacional Medido a Través del Trabajo, Ambiente, Conflictos y Funciones.	60
Cuadro 8	Clima Organizacional Medido a Través de la Satisfacción, Evaluación y Estímulo.	62
Cuadro 9	Lapsos de Ejecución de la Propuesta.	76

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

COORDINACION DE AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA

MENCION: GERENCIA Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL

“MODELO GERENCIAL APLICADO A LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL SECTOR GUBERNAMENTAL: CASO DE ESTUDIO ASOCIACIÓN CIVIL HOGARES DE CUIDADO DIARIO (ASHOGARES)”.

AUTOR: BELKIS XIOMARA CÁCERES MONTILLA.

TUTOR: MSC. GISELA YÁNEZ DE VALERO.

AÑO 2001. MES SEPTIEMBRE.

RESUMEN

Este estudio está dirigido a proponer un modelo gerencial viable de ser implementado por la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES). Dentro de sus alcances plantea el establecimiento de estrategias que conduzcan en forma progresiva a un cambio de actitud en todos sus miembros. Se enmarca en una investigación de tipo proyectiva, conocida también como proyecto factible. La población objeto de estudio esta constituida por dos estratos con un total de 43 miembros, los cuales se tomaron en su totalidad. A la misma se aplicó un cuestionario estructurado por 19 ítems de preguntas cerradas, el cual fue validado a través de la técnica del juicio de expertos. Para hallar su confiabilidad se utilizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,99, lo que demuestra una alta consistencia del instrumento. Entre las conclusiones más relevantes se determinó un clima organizacional poco estable, con predominancia de conflictos, baja motivación y carencia de una comunicación efectiva, aunado a un proceso organizacional desarrollado de manera parcial, solo para satisfacer las necesidades de supervivencia. Por lo tanto se recomienda la ejecución de la propuesta como alternativa para lograr la eficiencia y eficacia que redunde en un funcionamiento óptimo de la institución y genere beneficio a la colectividad.

INTRODUCCIÓN

El empirismo ha sido la corriente administrativa más prolífica, sobresaliendo desde esta óptica los estudios sobre empresas exitosas que en situaciones críticas y adversas han logrado no sólo sobrevivir sino además crecer. Por ello las organizaciones se desarrollan a partir de las vivencias de sus gerentes y directivos principales, más que del análisis racionalista de la información disponible sobre sus niveles de productividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado. En consecuencia hombres y mujeres de este tipo llegan a ser leyenda en sus organizaciones y en algunos casos su fama no tiene fronteras, en donde la evidencia del éxito es la mejor carta de presentación.

Hoy día, la gerencia se ha convertido en la piedra angular del éxito de las empresas e instituciones las cuales dependen del concurso de los seres humanos para el logro de sus metas y objetivos. Es así, como la búsqueda de nuevas formas de gerencia, además de sustentarse en técnicas gerenciales complejas en una dirección supratécnicas, es decir, en la formación de un sujeto o sujetos con habilidades creativas de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad, competitividad, innovación, excelencia, con una gran visión y sobre todo con un propio y auténtico estilo de liderazgo. No obstante, caracterizar y establecer un nuevo estilo de gerenciar, pasa por la recuperación de los conocimientos administrativos pasados y presentes a la luz de un nuevo y amplio marco de referencia que de respuesta a los problemas principales de la administración moderna.

Por ello, el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Esta afirmación señala a la gerencia responsable del éxito o no de una empresa, indicándonos porqué es necesaria, sin embargo no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre y cuando haya un grupo de individuos con objetivos determinados. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes”, y son los

responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas y la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas organizacionales que son traducidas en la capacidad que tienen de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Por esta razón han sido múltiples las intenciones de adaptarse a las exigencias cambiantes tanto a nivel de gobierno estatal, como a nivel grupal e incluso a nivel personal, para mejorar el desempeño de las organizaciones y en particular las correspondientes al sector gubernamental entre ellas la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas. Por consiguiente la gerencia juega un papel importante y decisivo en toda organización ya sea cual fuera el estilo utilizado, siempre que se respete el principio fundamental que consiste en que todo acto debe tener previsión, organización, coordinación y control.

Tomando en consideración estos criterios, la presente investigación tiene como propósito proponer un modelo gerencial aplicado a las “Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro del Sector Gubernamental Caso de estudio las Asociaciones de Hogares Barinas (ASHOGARES)”, cuyo objetivo está orientado a mejorar la eficiencia de las Asociaciones Civiles mediante la formulación de estrategias gerenciales, bajo un enfoque estratégico participativo que permita evaluar, conocer, controlar y ajustar las condiciones internas de la organización en función de su entorno y de la gestión de su personal como líderes y negociadores efectivos.

Esta propuesta se desarrolla en seis capítulos, iniciando el Capítulo I, con el planteamiento del problema de investigación que implica responder a interrogantes situados en las fronteras de los conocimientos existentes, objetivos de la investigación; además de los alcances, limitaciones y continuando en el Capítulo II con el marco teórico, conformado por: los antecedentes históricos del problema objeto de estudio, las investigaciones previas, el marco legal y luego se desarrollan

las bases teóricas, que forman el conjunto de teorías que llevadas a la práctica, nos indica en definitiva qué datos son precisos obtener para satisfacer las interrogantes iniciales. El Capítulo III contiene el marco metodológico, en el se indica el diseño de la investigación, Operacionalización de las variables, la conformación de la población, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validación y confiabilidad del instrumento. Luego en el Capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados, comprende: la presentación de los datos y el análisis e interpretación de los mismos cuyos resultados dan origen al Capítulo V planteando el modelo propuesto y se finaliza con el Capítulo VI el cual presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.-- Planteamiento del Problema.

La gerencia es un recurso que debe ser utilizado en todas las instituciones, bien sea públicas o privadas, lucrativas o sin fines de lucro.

Por ello, toda organización debe contar con una doctrina normativa, una gerencia, recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir una misión de acuerdo con los principios generales de la gerencia administrativa.

Por lo tanto una organización se concibe bajo un pensamiento estratégico, un proceso de ejecución que permita el desarrollo de sus elementos y el logro de los objetivos, bajo los principios de eficiencia por parte de la gerencia, como eje que mueve la gestión administrativa en una determinada organización; donde se plantean objetivos, incorporando un equipo multidisciplinario y con la puesta en práctica de acciones efectivas para la ejecución de políticas, sustentadas en un proceso de toma de decisiones acertadas, elevando los niveles de eficiencia del recurso humano que utiliza los principios de un liderazgo situacional y participativo en el cumplimiento de sus funciones, conociendo sus limitaciones, potencialidades y el entorno.

No obstante, en las organizaciones la eficiencia de la gerencia es radicalmente distinta en los sectores públicos y privados, en todos sus aspectos la gerencia del sector privado, le preocupa la rentabilidad y el beneficio; al sector público le interesa el bienestar social. Este sector se le caracteriza por estar dedicado a actividades gubernamentales las cuales tienen dificultad para determinar cuando han hecho un buen trabajo, pues no hay ganancia que revisar al final del año, razón por la cual no se pueden utilizar criterios de productividad para evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado. Por lo tanto, su administración debe estar sustentada en

valores éticos con el objeto de que la organización pueda atender los requerimientos del usuario conforme a las modalidades que determinen los reglamentos. Para ello un elemento clave dentro del comportamiento organizacional son las personas, por lo que la gerencia moderna, el manejo de grupos y la formación de equipos de trabajo resultan fundamentales para el logro de los objetivos y metas que determinan el éxito de toda organización.

Lo antes expuesto, crea en las organizaciones la necesidad de tener que conocer el modelo de gerencia que se adapte a sus objetivos, permitiendo así disminuir el desperdicio de recursos. Los antiguos esquemas de gerencia se han mostrado insuficientes e inadecuados para dar respuesta a la gerencia, pues ya no es posible ni recomendable mantener la inercia, conservar el método y el estilo tradicional de hacer las cosas; es preciso modificarlo si se desean obtener resultados positivos.

Es absolutamente necesario para el gerente de las Asociaciones Civiles reconocer que la eficiencia administrativa es factor determinante en la supervivencia de la organización. El objetivo principal de la gerencia es obtener utilidad, pero en las instituciones sin fines de lucro esta utilidad se refleja en mayor bienestar social para la comunidad en la cual está inserta. Por ello es imprescindible desarrollar políticas que incorporen al proceso la mayor cantidad de gente posible, para que sean ellos mismos los que se mejoren en vez de utilizar la táctica de incorporar tan solo a unos pocos con el propósito de mejorar a los demás. La capacidad para reconocer errores cuando se vuelven a cometer, indican que cuando los buscamos es preciso utilizar un espejo y no un binocular. Los errores se corrigen en la medida en que tratemos de hacer las cosas siempre mejor que antes.

En la actualidad, existen un gran número de empresas sin fines de lucro, entre la cual se encuentra la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES), dependiente del Ministerio de la Familia y bajo la tutela del Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y la Familia (SENIFA), esta asociación

que tiene bajo su supervisión Hogares y Multihogares de cuidado diario en toda la geografía del Estado; atendiendo a niños en edades comprendidas entre 0 y 5 años, hijos de padres de escasos recursos económicos.

Los recursos financieros que se manejan en ASHOGARES, son otorgados directamente por el Gobierno Nacional, a través de SENIFA; por lo que se hace necesario, encaminar las decisiones gerenciales hacia el logro del máximo aprovechamiento de éstos recursos, para ello, es necesario determinar el tipo de gerencia que aplicada a este sector mejore los procesos gerenciales, el clima organizacional y la prestación del servicio.

Desde esta perspectiva se reseña la creación de los hogares de cuidado diario, cuyo origen se sitúa en la búsqueda de solucionar un problema a las madres trabajadoras, de muchos barrios, y consiste en dejar a sus hijos en casas vecinas durante las horas en las que permanecen ausentes de las suyas. Desde sus inicios, el Programa Hogares de Cuidado Diario se fue implementando satisfactoriamente y logró convertirse en un proyecto ideal para ser aplicado en otras partes del mundo. Es así, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), conjuntamente con otras instituciones nacionales e internacionales, evaluó positivamente el Programa, considerándolo desde entonces, uno de los proyectos más importantes que a nivel latinoamericano se llevan a cabo para brindar atención integral a niños necesitados en edad preescolar. A partir de la evaluación de UNICEF, el programa comenzó a ser recomendado como estrategia eficaz adaptable a todos los países de América Latina. Colombia y Ecuador, constituyen dos importantes ejemplos de sociedades que lo han aplicado con gran éxito, evidenciando cambios favorables dentro de su población infantil.

En 1989, los Hogares de Cuidado Diario inician una importante fase de crecimiento, gracias al Plan de Extensión Masiva impulsado por el Gobierno Nacional. El estado venezolano definió una política social a fin de dar respuesta al incremento de la pobreza en Venezuela, en especial al niño en edad preescolar. En

este marco se toma el Programa Hogares de Cuidado Diario ejecutado en la Fundación del Niño como una opción para la atención del niño en situación de pobreza, en las áreas de salud, nutrición y educación iniciándose el proceso de masificación.

Por ello, la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario, se constituyen, m como una institución nacional de carácter público, en donde el Estado Venezolano es responsable directo de la coordinación y financiamiento del programa, canalizada por medio del Ministerio de la Familia a través del Servicio Nacional Autónomo de Atención a la Infancia y la Familia. Las Asociaciones Civiles se encuentran distribuidas en 22 estados de Venezuela y se encargan de: a) vigilar el buen funcionamiento del programa, garantizando la atención integral al infante, b) dotar los hogares de cuidado diario existentes en cada región, con los utensilios necesarios para su buen funcionamiento, c) aperturar nuevos hogares de cuidado diario en los sectores que lo ameriten, y d) otorgar los aportes para alimentación, cuidado, y exoneración mensualmente a las madres cuidadoras, el cual es depositado en una cuenta de ahorro específica para ese fin.

En el Estado Barinas la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES), cuyo objetivo fundamental es brindar atención integral en las áreas de educación, salud, nutrición, afecto y recreación, a niños de 0 a 6 años, hijos de madres trabajadoras, de bajos recursos económicos. Esta organización sin fines de lucro al igual que otras organizaciones, presenta una serie de limitaciones administrativas y gerenciales que inciden en el funcionamiento. Entre los elementos organizacionales que reclaman una revisión exhaustiva se pueden indicar: la deficiencia de cuadros gerenciales, normas y procedimientos, toma de decisiones localizadas en los niveles altos del organigrama, demoras e improvisaciones significativas en la información suministrada, ausencia de políticas de reclutamiento, selección, conservación y desarrollo del recurso humano, lo que da en el Estado Barinas funciona la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario origen a la

utilización de criterios personales no idóneos para el manejo de la organización, carencia de estímulos al personal lo que se traduce en baja de motivación o deseos de hacer el esfuerzo de alcanzar las metas, falta de actualización al personal adscrito a las dependencias, ausencia de jerarquización de necesidades para asignar tareas, carencia de controles y evaluación de las tareas, falta de equipos automatizados que faciliten y agilicen la manera oportuna y confiable a todos los niveles de la organización. Todos estos indicadores señalan la serie de dificultades que en la actualidad confronta esta organización por lo que de mantenerse acentuaría los problemas administrativos y gerenciales lo que impide el logro de los objetivos de la institución.

Esta realidad indica, que si en una institución no existe un clima organizacional que satisfaga las expectativas y necesidades de sus miembros, la ejecución del proceso gerencial tendrá limitaciones que influirán en la relación organización-usuario, donde es importante determinar cuales son las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que tiene la Organización Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES) y posteriormente formular estrategias gerenciales factibles para un mejor desempeño del proceso que allí se realiza.

Ante esta situación se propone un modelo gerencial que permita desarrollar una gerencia adecuada para el mejor aprovechamiento de los recursos en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas. Para la elaboración del modelo se formulan las siguientes interrogantes con el fin de obtener información sobre la gestión actual de la asociación civil, las cuales se plantean en los siguientes términos:

- ❖ • ¿El clima organizacional satisface las expectativas y necesidades de sus miembros?

- ❖ • ¿Existe la participación de los miembros en la toma de decisiones para lograr una labor eficiente?

- ❖ • ¿El proceso gerencial utilizado en la actualidad es el más adecuado para este tipo de organización?

Estas interrogantes evidencian el propósito del estudio en cuestión las cuales serán respondidas mediante el desarrollo del objetivo general de la investigación.

1.2.- Objetivos de la Investigación.

a) Objetivo General:

Proponer un Modelo Gerencial Aplicado a la Asociación Civil Sin Fines de Lucro del Sector Gubernamental: Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES), del Estado Barinas.

b) Objetivos Específicos:

- ❖ Describir el proceso gerencial que se desarrolla en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas
- ❖ Determinar el Clima Organizacional, imperante en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas.
- ❖ Diseñar un Modelo Gerencial para la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES) del Estado Barinas que permita mejorar los procesos gerenciales.

1.3.- Importancia y Justificación del Estudio.-

Los resultados de la presente investigación, contribuirán a proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar la calidad de gestión de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas y su imagen como empresa pública, al prestar un servicio con calidad a los usuarios y satisfacer sus necesidades.

Igualmente el estudio se justifica por su apoyo en teorías y aspectos técnicos conceptuales que contribuirán a la actualización del proceso administrativo gerencial en este tipo de asociaciones civiles en el sector gubernamental.

Además será un aporte para las Asociaciones Civiles Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas en lo que respecta a la gerencia, proporcionando información para el mejor desempeño en la conducción del proceso administrativo que si bien no se puede generalizar a otros modelos de asociaciones civiles, servirá de referencia para investigaciones similares

1.4.- Alcances.

En la propuesta se plantea el establecimiento de estrategias que conduzcan en forma progresiva, a un cambio de actitud en todos los miembros de las asociaciones civiles sin fines de lucro y demás personas involucradas, de manera tal que la participación de todos contribuye a generar eficiencia en el servicio que presta a la comunidad. Por ser amplia su cobertura se circunscribirá su alcance a las organizaciones del sector gubernamental, en particular a la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES) del Estado Barinas.

1.5.- Limitaciones.

Entre las limitaciones que se encuentran en el desarrollo de la presente investigación cabe destacar las siguientes:

- ❖ • Los registros de información referentes a ASHOGARES son deficientes, lo que dificulta la recopilación oportuna de los datos.
- ❖ • Para el desarrollo de la investigación se suscitan situaciones no convenientes al momento de recabar la información, esto causado por el celo y privacidad, así como por la veracidad y confiabilidad que esta dada por la mayoría de edad de quienes proporcionan la información.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los elementos fundamentales de toda investigación, tales como: antecedentes históricos, investigaciones previas que guardan relación con el problema objeto de estudio, las bases legales, y el marco conceptual conformados por la teoría, conceptos y principios que sustentan la investigación.

2.1. Antecedentes Históricos.

Para caracterizar la gerencia existente en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES), se debe partir del origen de esta asociación, dentro del contexto económico, político y social que ha definido la historia del país.

En la década de los sesenta, Venezuela entra en un período de recesión económica, por la baja de los precios del petróleo, conduciendo a aumentar la deserción escolar en niños para integrarse a la fuerza de trabajo, con el único objetivo de subsistir, incrementándose el analfabetismo, el desempleo y la propagación de la marginalidad en la población.

La Fundación del Niño era la responsable de aperturar el mayor número de hogares a nivel nacional, como también participar en la planificación, desarrollo y evaluación del programa. Así mismo, en el año de 1990, el Ministerio de la Familia, incorporan otra línea de acción, para expandir rápidamente el programa e incluye a la sociedad civil a través de otros organismos no gubernamentales para desarrollar el programa “Hogares de Cuidado Diario”, modalidad multihogar, esta masificación condujo al surgimiento de otras modalidades de hogares.

- ❖ Hogares de cuidado diario tradicional, el cual atiende a los niños de madres trabajadoras.

- ❖ Hogares de cuidado diario exonerado, para atender a niños en situaciones de pobreza, independientemente de que las madres trabajen o no.

- ❖ Multihogares, es una modalidad surgida en zonas de pobreza crítica, como una alternativa en lugares donde no existan casas adecuadas para funcionar hogares de cuidado diario.

Es para el año 1994, cuando los Hogares de Cuidado Diario se separan de la Fundación del Niño, para funcionar como asociaciones civiles.

El principal ente financiador del programa, lo constituye el Gobierno Nacional, el cual toma del ingreso total del país un porcentaje para ser destinado para los programas sociales. Según las estadísticas registradas por el SENIFA, se establecieron en Venezuela para finales de 1990, diez mil setecientos noventa y tres (10.793) hogares y sesenta y un (61) multihogares para atender niños de escasos recursos, en el año de 1993, existían veintiún mil trescientos veintisiete (21.327) hogares y quinientos diecisiete multihogares, y para finales de 1997, se atendieron veintitrés mil cincuenta y siete (57) hogares y ochocientos cincuenta y tres multihogares, así mismo para el año 2001, existen veintiséis mil setecientos diez (26.710) hogares y mil doscientos siete (1207) multihogares atendidos. (Ver anexo 1)

2.2. Investigaciones Previas.-

Dada la gran importancia de esta investigación se hace necesario conocer otras investigaciones relacionadas con el tópico que se está tratando. A continuación se dan a conocer las siguientes:

Camacho (1998), en su trabajo de investigación "Modelo para tomar Decisiones en la Zona Educativa del Estado Miranda", plantea la necesidad de detectar y dar a conocer los problemas que afectan y hacen deficiente el proceso de comunicación y toma de decisiones de la Zona Educativa del Estado Miranda y propone un modelo de gerencia estratégica que contribuya a la solución de estos problemas y haga mas efectiva la toma de decisiones de esta organización.

Carrasco (1999), realizó un estudio dirigido a identificar el estilo gerencial de los docentes que desempeñan cargos académicos - administrativos en el Instituto Universitario de Tecnología "Andrés Eloy Blanco" de Barquisimeto y su relación con la satisfacción que ellos mismos experimentan.

Para la investigación se recogió una muestra integrada por 19 docentes que ejercen cargos de Jefatura a Nivel de Departamento y 74 docentes adscritos a estas dependencias. A los primeros se les aplicó un instrumento para identificar el estilo de gerencia y a los segundos para medir la satisfacción. Para analizar los datos se utilizó el Método de Administración Grid. Los resultados llevaron a la conclusión de que el estilo gerencial predominante en el instituto es 5.5 caracterizado por el interés medio hacia las personas y hacia la producción, seguido de un estilo 1.1 que expresa un total desinterés por las personas y la producción; y con menos frecuencia el estilo 9.9 que manifiesta elevado interés hacia las personas y hacia la producción.

El autor recomienda la revisión de la normativa legal en el Instituto Universitario Andrés Bello, para introducir los cambios y mejoras que permitan una gerencia más participativa, así como la realización de investigaciones relacionadas con el estilo gerencial y la satisfacción personal.

Cárdenas (1999), realizó una investigación cuyo objetivo fue establecer el grado de asociación existente entre el proceso gerencial utilizado para evaluar la actuación de los docentes en el aula y la satisfacción laboral de estos en las Unidades Educativas MARAVEN. El autor concluye que ambas variables son independientes una de otra. No hay asociación entre ellas. Además el personal docente está totalmente en desacuerdo en que se adapte el proceso de evaluación que aplica la empresa a todo su personal, al tipo de trabajo que realizan los docentes debido a la importancia y significado del proceso, y recomienda culminar el adiestramiento del docente acerca de la gerencia de calidad total, elaborar indicadores para aplicar gerencia de calidad en el aula.

Los estudios reseñados por estos investigadores preocupados por la importancia de la gerencia como medio para lograr el éxito en el trabajo, constituyen una valiosa contribución y base para la realización de esta investigación orientada a la gerencia en las asociaciones civiles gubernamentales.

En íntima relación con los procesos gerenciales, el clima organizacional constituye uno de los elementos más importantes para el análisis del funcionamiento de toda organización. En tal sentido **Kelly (1999)**, hizo una investigación con el fin de establecer la influencia del liderazgo, las percepciones del personal universitario en el clima organizacional de la Universidad Central de Venezuela. Se aplicó una encuesta generalizada a la muestra, la cual señaló como las variables motivación y comunicación, afectan enormemente a la gerencia media, a la administración, al consejo administrativo y al profesorado en general. Finalmente los resultados

sugieren que con un clima positivo se engrandece la productividad y el sentido de satisfacción en el trabajo,

En esta misma línea, **Castro** (1999), dirigió un estudio orientado a caracterizar el clima organizacional entre docentes y personal administrativo del Instituto Pedagógico de Caracas, concluyendo que; (a) los docentes dependiendo de su status perciben mejor y de manera diferente el clima organizacional; (b) los docentes perciben el clima organizacional desde una vision pedagogica, mientras los administrativos lo hacen desde el punto de vista laboral.

Zapata (2000), en su trabajo de investigación "Análisis del Clima Organizacional del Instituto Universitario Antonio José de Sucre" San Cristóbal Edo. Táchira, plantea la necesidad de detectar los problemas que impiden un desempeño organizacional adecuado. El autor propone demostrar que la actuación gerencial es determinante en la estructuración del clima organizacional de una determinada institución, concluyendo que los individuos que van a ejercer o ejercen cargos gerenciales, deben desarrollar una serie de habilidades y conocimientos que les permitan desempeñarse con eficiencia en las funciones que les asigne la institución.

Vargas (2000), realizó un estudio acerca del desempeño de los trabajadores administrativos adscritos a la Universidad Simón Bolívar, quienes mostraron deficiencia en la organización e incumplimiento de tareas asignadas. El instrumento para recolectar los datos estuvo orientado a una encuesta sobre el desempeño administrativo, efectuado al 80% de los empleados. Los resultados obtenidos demostraron que el personal cumple medianamente sus responsabilidades. En relación al cumplimiento de sus funciones algunas veces se sienten motivados para ejercer su rol en forma eficiente. Por lo tanto se requiere de previa preparación para ejercer eficientemente sus labores.

En la totalidad de las investigaciones consultadas se detecta la necesidad de hacer efectiva la vinculación de los procesos administrativos en el clima organizacional, por cuanto estas variables se consideran importantes para la función gerencial en la nueva concepción de las tareas que se le adjudican al gerente. De igual manera se detecta la necesidad de seguir indagando sobre la necesidad de poner en práctica programas gerenciales para mejorar el clima organizacional en estas organizaciones.

En estos antecedentes, se plantean situaciones íntimamente relacionadas con la presente investigación, por estar todas estas referidas al efecto producido por la percepción gerencial que tienen los individuos de toda organización, haciendo énfasis en los problemas que afectan el clima organizacional.

2.3. Marco Legal

El presente trabajo tiene su basamento legal en el conjunto de leyes, normas y reglamentos que rigen el tema de investigación como son:

a.- La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.-

- **Artículo 70:** “Todos tienen el derecho de asociarse con fines lícitos, en conformidad con la Ley”.
- **Artículo 72:** “El Estado protegerá las asociaciones, corporaciones, sociedades y comunidades que tengan por objeto el mejor cumplimiento de los fines de la persona humana y de la convivencia social y fomentará la organización de cooperativas y demás instituciones destinadas a mejorar la economía popular”.

Estos artículos establecen que los ciudadanos tenemos oportunidades de organizarnos para la defensa de nuestros derechos o establecer organismos de cooperación con el Estado, que nos permitan lograr la satisfacción de los intereses generales. A este conjunto de organismos de cooperación Estado- Ciudadanos se le denomina legalmente “Participación de la Comunidad”.

b.- El Código Civil de la República Bolivariana de Venezuela

En la II sección, nos habla sobre las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad jurídica la adquirirán con la protocolización de su Acta Constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro.

c.- El Acta Constitutiva. Señala: expresará el nombre de la asociación, domicilio, objeto de la asociación y la forma en que será administrada y dirigida.

d.- Los Estatutos de las Asociaciones muestran el objetivo social, los fondos de financiamiento, los miembros que la integran que pueden ser personas naturales y jurídicas, deberes y derechos de los miembros, así como domicilio, duración y otros, definidos claramente en su acta constitutiva de acuerdo a las particularidades de cada una.

2.4. Bases Teóricas

Todo trabajo de investigación debe sustentarse en teorías y conceptos que den apoyo a la problemática planteada, las teorías que se desarrollan forman parte del constructo de la investigación a realizar. Las bases teóricas que trataremos a continuación, están relacionadas con: la Gerencia, Funciones, la Gerencia Participativa, la Gerencia Estratégica, el Clima Organizacional y la Toma de Decisiones.

a) Gerencia.

Para Chiavenato, el término gerencia es difícil de definir, significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad en el sitio de trabajo. La gerencia, por definición es el factor responsable de la organización como conjunto y de la dirección del personal que conforman la esencia de la misma. De allí, el gerente representa a la organización frente a terceros y coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

Algunos autores definen la gerencia como el proceso de formular, ejecutar y evaluar las actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización, a través del rompimiento de la burocracia y de los hábitos de la manipulación de la política y del poder que ella genera. Tal rompimiento daría oportunidad a un proceso de cambio, basado en la fluidez de la organización, permitiendo la permeabilidad y flexibilidad, para que los empleados o el personal pasen con mayor frecuencia a través de sus funciones a los distintos niveles de la organización.

Por otro lado García (1989), se plantea que el proceso gerencial son todas aquellas funciones que el gerente debe realizar para lograr los objetivos trazados, optimizando la utilización de los recursos. Ese conjunto de actividades se realizan en forma simultánea en atención a las necesidades y objetivos de la organización.

La gerencia es quien conduce a la empresa hacia sus objetivos, tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos de que dispone.

b. Funciones de la Gerencia.

En la práctica, un gerente ejecuta simultáneamente o al menos en forma continuada, toda o algunas de las siguientes cuatro funciones:

1. Planeamiento.

Es el proceso que determina hacia dónde debe ir la organización y de qué manera se llega, fijando metas, estrategias y políticas. El gerente debe tomar la iniciativa del plan de acción, indicando sus objetivos, la importancia de cada unidad y la línea que debe seguir sin que choque con los principios y las reglas de la empresa.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, el planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograrlos son presentados como planes, estos determinan la base para estimar el grado de éxito probables en el cumplimiento de los mismos.

La planificación permite que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.

Dentro del conjunto de beneficios y ventajas que ofrece la planificación, se encuentran:

- ❖ Concentra la atención en los objetivos: la gerencia se concentra en desarrollar planes en base a los objetivos que fueron planteados inicialmente.
- ❖ Ayuda a contrarestar la incertidumbre y el cambio: la incertidumbre y el cambio convierten la planificación en una necesidad, ya que a través de ella la gerencia anticipa sobre una base realista los problemas futuros y toma medidas que permita conducir al resultado deseado.

- ❖ Ayuda a bajar los costos: al planificar se concentran los esfuerzos de recursos financieros y humanos en los objetivos que deben cumplirse.

- ❖ Facilita el control: al planificar se establecen objetivos y metas que deben cumplirse, se generan los indicadores que permitirán obtener medidas contra las cuales comparar los resultados.

2. Organización.

Constituye uno de los factores que conjunto con la planificación tiene gran peso en el proceso gerencial, la organización permite identificar y agrupar el trabajo a realizar, definir y delegar responsabilidad y autoridad. Por su parte Stoner (1996) considera que es un proceso donde se determina el trabajo, que se hará para que la empresa alcance sus metas, se divida el trabajo en forma adecuada y se establezca un mecanismo que coordine las actividades. El resultado de este proceso es la estructura organizacional, que representa los procedimientos formales a través de los cuales se administra la empresa.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización necesaria para llevar adelante los planes que se han elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiados o no, con el fin de preparar y manejar la información que posteriormente se necesitará para tomar decisiones.

Una buena organización permite:

- ❖ Que no dupliquen las tareas.
- ❖ Que la comunicación fluya correctamente.
- ❖ Desarrollar la cooperación entre los miembros del grupo.
- ❖ Velar por que el plan de acción de la empresa se lleve a cabo.

- ❖ Cuida que los intereses particulares estén subordinados a los intereses de la empresa.
- ❖ Muestra las posibilidades de ascenso que son útiles para la autorealización.

3. Dirección.

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todo ello indica que esta función gerencial tiene que ver con el factor humano de una organización.

Algunos elementos que facilita la dirección de una empresa son:

- ❖ Tener buen conocimiento del personal.
- ❖ Dar un buen ejemplo.
- ❖ Realizar inspecciones periódicas al personal.
- ❖ No dejarse absorber por los detalles.
- ❖ Tender a que reina la actividad, la iniciativa y el empeño.

4. Control.

El control en una organización, consiste en comprobar si todo ocurre conforme a lo establecido en el plan, a los principios y a las órdenes dadas. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores para poder repararlos y evitar su repetición.

Además de medir cualitativa y cuantitativamente la ejecución de los planes y determinar si es necesario acciones correctivas. La función de control es ejercida continuamente y aunque relacionada con las funciones de

organización y dirección está mas íntimamente asociada con la función de planeamiento.

Entre las características que el tiene el control se encuentran:

- ❖ Debe ser un proceso preventivo.
- ❖ Debe ajustarse a las actividades que regula.
- ❖ Implica: determinación de normas, medición del desempeño.
- ❖ Corrección de las variaciones de las normas y los planes.

Stoner (1996), señala que los elementos que componen el control son: el establecimiento de estándares, y métodos para medir el desempeño, la comparación del desempeño con los estándares y la aplicación de las medidas correctivas. El gerente debe mantener a la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. La acción correctiva del control da lugar, a un replanteamiento de los planes, es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento – control – planeamiento.

5. Evaluación.

Juega un papel clave en el proceso gerencial, por que a través de ella, se trazan metas futuras. La evaluación, permite verificar si el trabajo se está realizando, y si se efectúa correctamente. A la vez se aplican los correctivos necesarios.

c.- Gerencia Participativa.-

Para William (1996), es el proceso en el cual se involucra a los subordinados a la toma de decisiones, en ésta se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha su experiencia y su creatividad para resolver problemas administrativos importantes. Se basa en el concepto de autoridad compartida, el cual sostiene que los gerentes deben compartir su autoridad administrativa con sus subordinados. Finalmente, procura involucrar realmente a los subordinados en los procesos de decisión importantes en la organización y no solo en los problemas o intereses tangibles.

Machado (1997), refiere que la gerencia participativa es la que permite “que los subordinados hagan las cosas que el gerente quiere, de manera voluntaria y no de forma obligada, ni de mala gana” (p. 36).

Este estilo de gerencia logra el compromiso y la cooperación del equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos y hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos del equipo. En la medida que el gerente pueda cohesionar al grupo y elevar la moral, no tendrá necesidad de supervisarlos constantemente, ya que ellos mismos se presionan en la medida en que vean que todos están logrando algo que vale la pena y que los satisface.

Los subordinados sienten que tienen una responsabilidad sobre la decisión y hacen la mayor contribución que pueden, para lograr que sea la mejor decisión posible. No solo no consideran el proceso de toma de decisión en forma superficial, sino que en realidad se involucran en el proceso de participación y en la decisión resultante.

Los gerentes no disminuyen ni renuncian a su autoridad para tomar decisiones cuando ponen en práctica la gerencia participativa; la comparten. La pérdida de autoridad para tomar decisiones es probablemente alguno de los temores de los gerentes y, en consecuencia, una razón por la cual no practican este tipo de gerencia. Los gerentes pueden compartir su autoridad con subordinados, delegando una porción de la misma para un grupo específico de deberes o funciones en el trabajo. Entonces, ellos podrán hacer responsables a los subordinados del ejercicio juicioso de esa autoridad delegada sobre las funciones o deberes asignados. Depende de los subordinados el ejercer responsabilidad y llevar a cabo estos deberes y funciones en la medida de sus capacidades.

La gerencia participativa exige investigar que está pasando luego de analizarlo, tomar decisiones y adquirir compromisos y voluntad de cambios por parte de los miembros de la organización. Este modelo gerencial se centra en el proceso, requiere de una actitud positiva y acertada de la observación y análisis la cual le permite asumir las carencias y errores posibles para tomar consciente y voluntariamente, la decisión de enfrentar los riesgos que involucra el cambio.

La gerencia participativa no significa que los gerentes ya no puedan tomar más decisiones. No quiere decir que pospongan las decisiones en espera de que el problema desaparezca. Aun deben ejercer su autoridad y tomar decisiones. La gerencia participativa no es una excusa para la inacción. El poder y la autoridad no son cualidades fijas y finitas. Cuando los gerentes y subordinados comparten la autoridad, ocurre un efecto sinérgico. La autoridad conjunta del gerente y del grupo, es mayor que la autoridad combinada del gerente y del grupo cuando se les mira por separado.

Bajo este estilo de gerencia, los gerentes realmente comparten su autoridad para tomar decisiones, actúa como líder del grupo, y los empleados dan una ayuda

significativa y la decisión se toma en equipo. Esto no significa que el grupo vote por la decisión preferida, los gerentes normalmente toman la decisión, pero lo hacen después de haber adquirido alguna idea del consenso entre el grupo.

Si todos los gerentes y subordinados en la organización trabajan como equipo, la organización como un todo tendrá más poder en relación con otras organizaciones con las que deba tratar.

Este enfoque es el que sugieren las Escuelas de Sistemas y Recursos Humanos del Pensamiento Administrativo. Estas escuelas consideran los recursos humanos como los recursos claves en la organización. El trabajo de los gerentes es actuar como catalizadores para liberar los talentos de sus subordinados.

El estilo de gerencia participativa, aumenta la productividad, disminuye el ausentismo, reduciendo los desperdicios, este enfoque, además tiene beneficios adicionales muy importantes para la organización, estos beneficios son:

- Mayor disponibilidad para aceptar los cambios.
- Relaciones más pacíficas entre gerentes y subordinados.
- Mayor compromiso de los empleados hacia la organización.
- Mayor confianza en la gerencia.
- Mayor calidad en las decisiones administrativas.
- Mejores comunicaciones hacia arriba.
- Mejor trabajo de equipo.

Sin embargo, podemos identificar las principales barreras u obstáculos que bloquean el uso efectivo de la gerencia participativa en las organizaciones, estas barreras surgen de la organización misma, de sus gerentes, de sus empleados o

subordinados y de la situación en que los subordinados se encuentren. Entre los principales obstáculos se pueden mencionar:

- A. Obstáculos organizacionales:
 - a.1. La tradición.
 - a.2. La estructura de la organización.
 - a.3. La falta de un clima de apoyo.
 - a.4. Falta de un sistema de recompensa por parte de la organización.

- B. Obstáculos de la administración:
 - b.1. Hábitos gerenciales.
 - b.2. Falta de entendimiento de la gerencia participativa.
 - b.3. Suposición que a la mayoría de las personas les disgusta el trabajo.
(Teoría X)
 - b.4. Falta de seguridad.
 - b.5. Temor.

- C. Obstáculos de los subordinados:
 - c.1. Falta de competencia para poner en práctica la gerencia participativa.
 - c.2. Falta de deseo.
 - c.3. Falta de conocimiento o experiencia.
 - c.4. Desconocimiento de que se espera que participen.
 - c.5. Temor.

- D. Obstáculos situacionales:
 - d.1. Tiempo.
 - d.2. Tareas.
 - d.3. Influencia del ambiente.

Todos estos obstáculos pueden ser superados por medio de:

- Desarrollo de un clima de apoyo en la organización.
- Cambio de estructura, políticas y sistemas de recompensa.
- Facilidades de adiestramiento y educación.
- Analizando el ambiente.
- Uso del tiempo como recurso.

La Gerencia participativa puede manifestarse en muchas formas, las principales son:

1. Grupos de trabajo.
2. Matriz o gerencia de proyectos.
3. Democracia industrial.

Las formas tradicionales más utilizadas para desarrollar este estilo de gerencia son:

1. Fuerza para trabajos especiales y comités.
2. Logro de un clima de apoyo.
3. Uso del concepto “Eslabón de enlace”.
4. Comunicaciones “A puerta abierta”.
5. Tormenta de ideas.
6. Capacitación en conocimientos y conceptos.

d.- Gerencia Estratégica.-

Es considerada por Fred. (1994) como un enfoque teórico y metodológico de la planificación, considerando entre otras cosas, que la realidad social a planificar es compleja, puesto que en ella intervienen múltiples actores con intereses distintos y contradictorios, que le agregan complejidad, tanto a la comprensión de los problemas

como a las acciones que se definen para atacarlos. La gerencia estratégica señala que para lograr una visión de conjunto, deben articularse los instrumentos que buscan operativizar la propuesta teórica y convertirla en un método práctico, cuyo centro sea “el cálculo que procede y preside la acción en la coyuntura”.

Esta se expresa en Flujogramas como redes sistémicas causales de nudos explicativos para detectar nudos críticos, donde se aplicarán las operaciones facilitadoras del cambio de la situación inicial hacia la situación diseñada o deseada.

La gerencia estratégica tiene como prioridad el estudio del entorno que rodea la organización dividiéndolo en dos ámbitos: Ámbito interno y el ámbito externo. El ámbito interno está representado por las variables y situaciones que interviene en el proceso en el cual se desarrolla el problema, se caracteriza básicamente porque los actores pueden tener o tienen control sobre la situación. El ámbito externo lo constituyen las situaciones o variables, que estando fuera del proceso en el cual se desarrolla el problema lo afecta positiva o negativamente, se caracterizan porque los actores involucrados en el problema, no pueden tener ni tienen control sobre ellos.

Los instrumentos comúnmente utilizados por esta gerencia son: El Flujograma situacional, diagrama de Ishikawa y la matriz FODA o DOFA.

El Flujograma Situacional: Parte del vector definición del problema en la fenoproducción y va retrocediendo hacia la fenoestructura y genoestructura, en este proceso se debe ir buscando los nudos que caracterizan el problema y estableciendo las relaciones situacionales que se dan entre los nudos detectados.

El Diagrama de Ishikawa: Suele ser usado por los gerentes en sesiones de tormentas de ideas a fin de examinar los factores que pueden influir en determinadas situaciones resultando ideal para sistematizar la información acerca de los procesos

internos de la empresa que culminan en la producción de un bien o servicio. Este diagrama es un instrumento analítico útil para determinar las debilidades del ámbito interno, lo importante de este instrumento es que permite la discusión con los responsables de los distintos procesos para sistematizar las causas del problema.

La Matriz Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Es uno de los instrumentos más útiles con los que cuenta el gerente para comenzar un proceso de reflexión acerca de la organización, que los conduzca a establecer planes estratégicos. Se trata de identificar tanto el ámbito externo como el interno, y cuáles son los factores que permitirá mantener y desarrollar las ventajas de la empresa y minimizar o neutralizar las desventajas. En otras palabras frente a un entorno de alta turbulencia e incertidumbre, es necesario que la organización identifique permanentemente los factores que le permitirán desarrollar sus ventajas comparativas y potenciar la competitividad de la organización.

e.- Clima Organizacional

El concepto sobre Clima Organizacional según algunos teóricos del tema, depende de la visión gerencial y administrativa que se practique en la organización, ya sea pública o privada. En efecto el clima organizacional es el resultado de la percepción por parte de los funcionarios, acerca de las condiciones organizacionales en que se encuentra la institución.

Por su parte, Keith (1993), sostiene que “el clima organizacional viene a ser el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que los miembros de una institución comparten a diario en el desempeño de sus actividades” (p.20).

Brunet (1989) afirma que:

“El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructura y procesos organizacionales, donde se entiende que la estructura es la organización física de los componentes y los procesos se relacionan con la gestión del recurso humano. Es decir, la relación de componentes humanos y físicos vendrían a ser el clima organizacional.” (p.211)

Como puede observarse, hay elementos comunes entre las diferentes concepciones acerca del clima organizacional. Así algunos autores asocian al clima organizacional, con las estructuras organizacionales y los procesos; mientras que otros expresan que la cultura organizacional más bien pareciera centrarse conceptualmente en el comportamiento humano ante la organización.

De allí, los que hablan de estructuras y procesos organizacionales parecen inclinados a profesar los principios de la Escuela Funcionalista, según la cual el individuo es el que influye y transforma la institución, al contrario de los seguidores de la Escuela Gestalista quienes aseguran que las instituciones modelan el comportamiento de los individuos.

Ahora bien, como señala Brunet (1989) “las estructuras y los procesos organizacionales mencionados, están constituidos por elementos tales como: la estructura y tamaño de la organización, el liderazgo, los modos de comunicación, el control, la supervisión, entre otros”. (p. 114)

Es así como la organización es entendida como un todo organizado y unitario, compuesto por personas (seres vivos pensantes y con sentimientos), estructura (relaciones oficiales dentro de la organización), tecnología que influye en las tareas asignadas y el medio que está determinado por el entorno.

Es por ello que para efectos de estudio el clima organizacional teóricamente se considera como un conjunto de elementos propios de la organización y los pertinentes al ambiente; es decir, se presenta bajo la unión de estructuras y procesos organizacionales.

f.- Propiedades del Clima Organizacional.-

A. W. Halpin y D. B. Crofis citado por Sikula en un estudio del clima organizacional llevado a cabo en una organización pública, se identificaron ocho (8) propiedades del clima organizacional:

1. **Solidaridad:** La percepción por parte de los empleados, de que se están satisfaciendo necesidades personales y al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de cumplimiento de tareas.
2. **Consideración:** La percepción por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
3. **Producción:** La percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
4. **Distanciamiento:** La distancia emocional percibida entre gerente y subordinado.
5. **Desinterés:** Percibir que sólo hay que “llevar el expediente” para completar la tarea.

6. **Impedimento:** La sensación de que a usted se le carga de trabajo para que no esté ocioso.
7. **Intimidad:** Disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
8. Cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para “tener en marcha la organización”.

Es así como estos autores determinan propiedades significativas que interactúan para formar un clima organizacional..

G.H. Litwin y R. Stringer citado por Brunet realizaron un estudio donde identificaron las siguientes propiedades:

- ❖ **Estructura:** Las reglas, los reglamentos, los papeles y las restricciones de la organización.
- ❖ **Desafío y Responsabilidad:** La sensación de ser su propio jefe.
- ❖ **Recompensas:** La sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- ❖ **Calor Humano y Apoyo:** la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.

- ❖ **Tolerancia para los conflictos:** El grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.

- ❖ **Identidad Organizacional:** El grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros.

- ❖ **Normas y expectativas para el desempeño:** la importancia percibida del desempeño y claridad de las expectativas con el desempeño.

Por consiguiente ambos autores estudian los mismos factores pero con diferentes denominaciones. De modo que existen aspectos comunes en estas propiedades del clima, dando gran interés a despertar altos grados de motivación, creatividad, estructura, conflictos, recompensas, calor humano, autonomía o propiedades muy similares.

g.- Medición del Clima Organizacional,

Brunet (1989), afirma que tratar de medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización. Esto implica por lo tanto, solicitar a los miembros de la organización sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

El diagnóstico del clima organizacional suele efectuarse mediante el uso de un cuestionario estructurado para encuesta, se opina que es una tarea difícil, lenta y, que de preferencia se debe dejar a un experto en la materia.

Existen muchas controversias en cuanto a si es posible medir y diagnosticar de modo significativo el clima organizacional. Al respecto Keith (1993), enuncia los posibles determinantes del clima organizacional.

- **Condiciones Económicas:** Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos varían de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- **Estilo de Liderazgo:** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. al influir en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- **Políticas Organizacionales:** Las políticas específicas por ejemplo “ascenso a los de adentro”, pueden influir en el clima organizacional.
- **Valores Gerenciales:** Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- **Estructura de la Organización:** Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente al de una que tenga el diseño de sistema.
- **Características de los Miembros:** la edad, el modo de vestir y la conducta

de los individuos de la organización, incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

- **Tipo de Actividad:** La actividad a que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas con posibles empleados y en la forma como se comportaran después de contratarlos.

h.- Teorías que Sustentan las Dimensiones del Clima Organizacional-

Las organizaciones se administran según las teorías que predominan en la concepción de quienes la dirigen.

Desde esta perspectiva, se tiene entre los fundamentos teóricos y principios que han tenido mayor repercusión en la actividad gerencial, se encuentran las de Douglas Mc Gregor con su Teoría X - Y la Teoría de Sistemas de Rensis Likert.

Al efecto; se tiene que Mc Gregor citado por Keith (1993) presenta un argumento convincente en el sentido de que las acciones gerenciales fluyen directamente en cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoyen los gerentes. Al respecto señala que la Teoría X, es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas, supone que la mayoría de las personas les disgusta el trabajo y tratarán de evitarlo si es posible; tienen poca ambición y evitaran la responsabilidad.

Son centrados en sí mismo, indiferentes a las necesidades organizacionales, resistentes al cambio, las recompensas no superan al rechazo y la forma de lograr un alto desempeño es a través de la coerción, el control y las amenazas.

Mientras que la Teoría Y comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas. Esta teoría refleja que los individuos no son naturalmente flojos. Si se tiene esta apreciación es debido al resultado de sus experiencias con las organizaciones; pero si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará tan natural como el juego o el descanso. Ejercen una autodirección y autocontrol para cumplir con los objetivos, el papel de la gerencia es ofrecer un medio para liberar el potencial de las personas en el trabajo.

Respecto a la Teoría de Sistema de Likert se destaca que el comportamiento en los empleados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones o características organizacionales que estos perciben.

En este orden de ideas, Keith propone una clasificación de los sistemas administrativos según las siguientes fases:

a) **Sistema 1.** Autoritario y fuerte:

Consiste en un ambiente de desacuerdo hacia los subordinados en el que existe poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en las cúpulas de la organización.

b) **Sistema 2.** Autoritario Benévolo:

Consiste en un clima de confianza condescendiente en el que hay poca

comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana, y algunas decisiones están centralizadas, el cual se basa en prescripciones.

c) **Sistema 3.** Participativo - Consultivo:

Posee un ambiente en que hay más confianza aunque no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual, una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en base a la organización.

d) **Sistema 4.** Participativo de Grupo:

Consiste en un ambiente de completa confianza en donde los subordinados presentan características de alta satisfacción.

i.- La Comunicación.-

Stoner (1996), concluye que “la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control”. La comunicación es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información entre dos o más personas y es de gran importancia en las relaciones de un gerente en cualquier tipo de organización, ella facilita las actividades administrativas.

La comunicación es parte vital de la organización administrativa, en sentido de que los procesos de comunicación vinculan a la organización por ser sistemas operativos realizados por el factor humano. Todo gerente debe aplicar los procesos gerenciales para obtener éxito, con la ayuda de una comunicación adecuada, elemento que se considera básico para desarrollar un proceso que propicie un clima organizacional orientado a conseguir las metas propuestas en la institución, en tal sentido se considera la comunicación como el elemento que permite la expresión

emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Sallanave (1994), opina que la comunicación capacita al gerente para obtener datos que faciliten la toma de decisiones, ayudándose a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Otros conocen al gerente por lo que es capaz de comunicarles.

Por otra parte, se puede considerar que los procesos de comunicación vinculan la organización a su medio técnico, así como a las partes que la constituyen dependiendo su supervivencia de la capacidad administrativa para recibir y transmitir información.

La comunicación es determinante en las funciones de una institución; por tanto en una organización bien administrada, caracterizada por una comunicación efectiva entre sus empleados, es muy probable que sea conducida al éxito.

Para Terry (1986), la comunicación ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, con eficiencia, que la ejecución administrativa sea seguida con diligencia y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. La administración incluye la comunicación.

De acuerdo con estos autores la comunicación administrativa puede clasificarse en cuatro tipos: comunicación formal, comunicación informal, comunicación efectiva y comunicación eficiente.

La comunicación formal sigue la cadena de mando de la organización, esta basada en la estructura de la organización en función de los niveles jerárquicos. Según Chiavenato (1995) la organización formal consta de un cierto número de

escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, que hacen énfasis en las funciones y en las tareas. Es decir, en la comunicación formal la transmisión esta prescrita en procedimientos normativos o reglamentarios entre los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

Por su parte, la comunicación informal es la que se da entre los elementos de un grupo, entre grupos o entre los elementos de una organización y que no responde a procedimientos prescritos en normas o reglamentos en función de los cargos o responsabilidades por funciones o tareas. Para Terry (1986) la comunicación informal, comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto la utilizan los gerentes astutos para complementar la comunicación formal. Es decir, con la comunicación informal determinan no solo el grado de procesamiento y efectos o resultados de la comunicación formal, sino también el grado de interrelaciones y de relaciones que se establezcan entre los diversos elementos humanos que conforman la unidad administrativa bajo su dirección o de la organización en su conjunto.

La comunicación eficiente esta orientada a minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. En otras palabras la comunicación es eficiente si el mensaje se trasmite por un canal menos costoso que por otros canales alternativos. Por su parte, la comunicación efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo de la información.

Se concluye que la comunicación es el proceso mediante el cual una persona da a conocer sus esfuerzos, planes o conocimientos a una u otras personas, tomando en cuenta que cuando existe una participación activa en el proceso de comunicación, se puede esperar que algo nuevo sea creado como producto de ese intercambio y a la vez propiciar que todas las partes involucradas contribuyan de alguna forma al éxito de la institución en el sentido de que la comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos o más personas.

j.- El Liderazgo.-

El liderazgo como componente del clima organizacional constituye una dimensión de gran importancia, pues de ella depende en gran parte el comportamiento que un individuo adopta en el trabajo, es decir, en el comportamiento organizacional se conjugan las percepciones que tienen los individuos de las condiciones organizacionales y administrativas, las capacidades, actitudes y motivaciones. El liderazgo efectivo es aquel que permite la participación de la organización en la toma de decisiones; esto es, aquella posición que toma en cuenta tanto a la gente como a la estructura de la institución, en una concepción de liderazgo entendido y centrado en la tarea y en las relaciones humanas.

El gerente como líder efectivo es el que permite la participación de los miembros de una organización en la toma de decisiones. Aplicará principios y conocimientos dirigidos a un grupo de personas, establecerá sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr. Así crea y conserva un ambiente adecuado para el logro de objetivos planteados, combinando en su competencia profesional en áreas específicas a saber:

1. **Competencia Analítica:** Habilidad para identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.
2. **Competencia Emocional:** Capacidad para sentirse estimulado por crisis emocionales e interpersonales en lugar de quedar exhausto o debilitado por las mismas, así como la capacidad de acumular altos niveles de responsabilidad.

k.- Motivación.-

Los seres humanos están inmersos en un medio circundante que les impone restricciones a sus estímulos, limitando así la conducta del individuo. Por otra parte éstos tienen necesidades, que al ser satisfechas generan otras que llevan al organismo a actuar para satisfacerlas. En este proceso juegan un papel importante la motivación, que es una fuerza capaz de impulsar la conducta humana, mantenerla y dirigirla hacia la satisfacción de necesidades o motivos.

Según lo expuesto, la motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Por lo tanto es posible que la motivación incluye una reacción en cadena; las necesidades percibidas dan lugar a deseos o metas, que se buscan, lo cual ocasiona tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos.

En este sentido, Robbins (1995), define la motivación “como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 30). Los tres elementos básicos que se consideran son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidad.

La motivación según Brunet (1989), “es la fuerza impulsadora que causa, canaliza y sostiene el comportamiento humano” (p.231). Para lograr el éxito en el trabajo con otras personas, se debe comprender plenamente el proceso de motivación, motivar a los miembros de la organización y así lograr incrementar la productividad.

1.- Toma de Decisiones.-

Sallanave (1994) define la toma de decisiones como la selección basada en algunos criterios de una alternativa de comportamiento entre dos o más alternativas posibles. El autor sostiene que:

“Han sido determinadas muchas soluciones para los problemas en las organizaciones, pero los gerentes con frecuencia han fallado en tomar una decisión basada en los hechos, las aplazan y permiten que se vayan las oportunidades o que continúen los problemas hasta que alcancen proporciones de crisis” (p. 122)

Según Terry (1986), se utilizan muchas y diferentes bases para la toma de decisiones, " La gama de técnicos se extiende desde las corazonadas en un extremo hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto" (p.128)

Kamper citado por Rivas (1999), al referirse a la toma de decisiones señala: “tomar decisiones es elegir o seleccionar una conclusión conscientemente partiendo de una alternativa entre un grupo de dos o más alternativas conductuales” (p. 32) y agrega como procedimiento:

- Establecer los objetivos de la decisión, desarrollar las opciones o alternativas.
- Elegir la alternativa con mayor probabilidad para alcanzar todos los objetivos.
- Los efectos de la decisión se controla tomando otras decisiones externas para evitar que las posibles consecuencias adversas se transformen en problemas, y en asegurar que las decisiones tomadas se lleven a cabo.

Las organizaciones en su quehacer diario, tienen que tomar decisiones, esto significa que en momentos dados se enfrentan a las necesidades de resolver problemas mediante el desarrollo de estrategias y acciones. La toma de decisiones es parte de un proceso que consiste en analizar y buscar soluciones efectivas a las situaciones problemáticas a las cuales se enfrenta una organización.

Las decisiones son una respuesta a los problemas o necesidades detectadas, a través de las cuales se intenta alcanzar una situación o meta deseada. Cada decisión tomada por la organización es un proceso dinámico en el que convergen algunos autores y situaciones. Es importante indicar que la toma de decisiones implica la intervención de actores es decir, de sujetos portadores de valores, expectativas, intereses, necesidades y actitudes ante los problemas y situaciones que la organización propone enfrentar. La toma de decisiones se basa en la verificación continua de los hechos y las diferencias internas y externas, ello implica que el gerente debe tomar decisiones sobre aquellas estrategias que obtenga beneficios de las fortalezas internas, disminuya las debilidades y eviten el impacto de las amenazas para adquirir compromisos y voluntad de cambio por parte de los miembros de la organización.

Cuando la organización toma decisiones acertadas se adapta al ritmo que ésta se mueve, ello quiere decir, que la decisión se toma y se ejecuta simultáneamente. Por tanto es recomendable la participación de los involucrados en su ejecución. Esta participación permite a la membresía descubrir su propio potencial y a la vez ponerlo en práctica de forma creativa.

En la solución de problemas organizacionales, los gerentes vinculados a la situación y los empleados mismos, estarán en mejor disposición a encontrar decisiones acertadas, ya que se les facilita reconocer las causas y los factores implicados en el caso.

m.- Modelos.

Wilson (1993), señala que un modelo es la interpretación explícita de lo que se entiende de una situación, o tan sólo de las ideas que se tienen de esa situación, puede expresarse en matemáticas, pero en esencia es una descripción de entidades, procesos o atributos y las relaciones entre ellos. Puede ser prescriptivo o ilustrativo, pero sobre todo, debe ser útil. La medida del éxito de un modelo está en que responda de forma adecuada a las preguntas originales para las que fue desarrollado.

Los modelos cualitativos tienen mucho uso, entre ellos, cabe mencionar: a) como una ayuda para aclarar las consideraciones de un área de interés; b) como una ilustración de un concepto; c) como una ayuda para definir la estructura y la lógica; d) como un pre – requisito de diseño. La actividad de diseño se ocupa de cómo alcanzar un propósito particular. No obstante, antes de diseñar viene la etapa de decidir qué es lo que debe diseñarse. Para esta etapa es importante el modelo conceptual de lo que se quiere hacer.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.- Metodología.

Al realizar una investigación es imperativo señalar la metodología apropiada para lograr el objetivo propuesto. El investigador sugiere el diseño metodológico adecuado a la selección de la muestra, recolección y análisis de datos.

Se señala que las actividades para recabar y analizar los datos o elementos del problema se fundamentaron en fuentes de información, textos, material bibliográfico, leyes entre otros y la obtención de datos se hizo por encuestas y la observación directa por parte del investigador.

3.2.- Naturaleza del Estudio

El tipo de estudio corresponde a una investigación proyectiva, ya que trasciende el campo del “cómo son” las cosas en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario para visualizarlos en el “cómo podrían o deberían ser” atendiendo las necesidades, y las preferencias de grupos humanos que lo conforman.

Hurtado (2000), señala que se ubican en investigaciones proyectivas aquellos “estudios que conducen a inventos, programas, diseños o creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basadas en conocimientos anteriores” (p. 325). Por otra parte este tipo de investigación es llamado también “Proyecto Factible”. Al respecto la UPEL (1998) señala que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p.7)

Así mismo, el estudio se apoya en una investigación de campo. Según Sabino (1992):

“Es aquella donde se recoge los datos en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, estos datos son llamados primarios, ya que son de primera mano, originales, producto de la investigación en curso, sin intermediarios de ninguna naturaleza.” (p. 94)

En tal sentido, la propuesta de investigación se corresponde con lo indicado por el autor, en la misma se describen los elementos que conforman la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas (ASHOGARES).

Cuadro 1.

Operacionalización de las Variables

Variables	Definiciones	Indicadores	Instrumento
Variable A:	<p>Conceptual: Representación o imitación de la realidad, basada en teorías aplicadas en los procesos gerenciales.</p> <p>Operacional: Conjunto de acciones dirigidas a mejorar los niveles de eficacia y eficiencia organizacional a través de la participación, motivación y toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades e intereses. • Incentivos. • Participación. • Aprovechamiento de recursos. 	C U E S T I O N A R I O
Modelo Gerencial			
Variable B:	<p>Conceptual: Conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado, con personalidad jurídica y representación legal.</p> <p>Operacional: Grupo de actividades o estrategias que la organización realiza para alcanzar un determinado grado de eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional. • Procesos y procedimientos. • Oportunidades y debilidades. • Fortalezas y amenazas. 	
Asociaciones Civiles Gubernamentales Sin Fines de Lucro.			

Fuente: Cáceres B. (2000).

3.3.- Población.

Bavaresco (1994) manifiesta que toda investigación debe plantearse inicialmente la delimitación espacial. Esa limitación señala el universo operacional, de lo contrario se haría muy complejo el proceso.

La población o universo del estudio esta constituida por dos grupos. El primero conformado por el Personal Administrativo 12 sujetos (Coordinador, Administrador, dos Asistentes, Analista de Personal y siete Supervisores); el segundo comprendido por 31 promotores sociales.

Cuadro 2 **Población**

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
PERSONAL ADMINISTRATIVO	12
PERSONAL PROMOTOR	31
TOTAL	43

Fuente: Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES)

Como la población objeto de estudio es tan pequeña se considera una población causal, la cual comprende al 100% de los grupos y donde todos los miembros tienen la oportunidad de participar.

3.4.- Instrumentos de Recolección de Datos

Para lograr los objetivos propuestos se selecciona como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, el cual fue aplicado a la población de cada estrato. A tal efecto, Rangel (1995) expresa que el cuestionario consiste en reunir todos los datos cualitativos o cuantitativos provenientes de grupos humanos o

dispersos. Este se diseñó mediante una escala tipo Likert, con preguntas cerradas y con categorías desde 1 hasta 3. Dichas alternativas son las siguientes: Siempre, Algunas Veces y Nunca. Toda la información recolectada fue utilizada para elaborar una propuesta de un modelo de gerencia aplicada a la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario de acuerdo a las necesidades detectadas.

3.5.-Validez del Instrumento.

Para verificar la validez del instrumento aplicado, se utilizó la técnica de los Juicios de Expertos. Según Van D y otros (1992), expresa que: para evaluar la validez del contenido el investigador debe verificar por sí mismo y con la ayuda de otros, en que medida los ítems del cuestionario o test constituyen una muestra representativa del universo que se propone medir.

Por lo tanto en este proceso de validación participaron expertos en Metodología de la Investigación, Estadística y Sociología quienes revisaron el instrumento e indicaron las correcciones pertinentes de manera tal que recogiese la información para el diagnóstico de la problemática motivo de la investigación.

3.6.- Confiabilidad.

Para llevar a cabo el cálculo de la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a personas con las mismas características de la población en estudio, pero que no forman parte de ella. Rangel (1995) recomienda probar el instrumento con el 10% de la muestra seleccionada, para garantizar la validez y confiabilidad de la información obtenida.

En este estudio la confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alfa de

Cronbach, el cual se mide con la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left(1 - \frac{S^2 i}{S^2 t} \right)$$

Donde:

K: número de ítems. = 19

$S^2 i$ = Varianza de los puntajes de cada ítems. = 17.75

$S^2 t$ = Varianza de los puntajes totales = 325.84

$$\alpha = \frac{19}{19-1} \times \left(1 - \frac{17.75}{325.84} \right)$$

$$\alpha = 1.055 \times 0.94 = 0.99$$

$$\alpha = 0.99$$

Como resultado se obtuvo un 0.99, lo cual demuestra una alta consistencia por lo que se concluye que los instrumentos son confiables.

3.7.- Nivel de Análisis de los Datos.

Una vez finalizada la recolección de los datos se procedió hacer uso del programa Estadístico Excel, con el cual se procesaron los datos. Posteriormente, se procedió a su análisis e interpretación de los resultados utilizando la estadística descriptiva. Presentando los resultados en cuadros de frecuencias absolutas y relativas, así como los gráficos.

3.8.- Fases de la Investigación

Son todas las actividades cumplidas en el desarrollo de la presente investigación:

a) Fase documental:

- Recolección y análisis de material bibliográfico.
- Delimitación del problema.
- Revisión de los antecedentes y estudios afines de la investigación.

b) Fase de campo:

- Selección de la población a investigar.
- Elaboración del instrumento para ser aplicado.
- Validación y confiabilidad del instrumento.
- Recolección, organización y clasificación de los datos recopilados por el instrumento.
- Tabulación de los datos.

c) Fase de análisis e interpretación de los datos:

- Elaboración de cuadros y gráficos.
- Formulación de conclusiones en función del diagnóstico realizado para diseñar la propuesta.

d) Fase operativa:

En esta fase se elaboró la propuesta: "Modelo de Gerencia Participativa" para Optimizar los Procesos Gerenciales de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas (ASHOGARES).

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento denominado encuesta. Estos resultados se ordenaron, clasificaron y tabularon, presentándose a través de cuadros de frecuencias simples y porcentuales, lo que a su vez permitió la realización de gráficos que condujo a una mejor comprensión del diagnóstico.

A continuación se presentan los diferentes cuadros y gráficos respectivos de cada sección o categoría en estudio, anexando a cada uno de ellos las conclusiones que arrojan de acuerdo a los resultados procesados.

Cuadro 3.

El Proceso Gerencial Medido a Través de los Objetivos, Actividades y Presupuesto.

N°	ITEMS	CATEGORIAS					
		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
1	¿Considera usted que los objetivos Y metas que adelanta la institución se planifican atendiendo las necesidades e intereses de la misma?	03	7	03	7	37	86
2	¿Cree usted que las actividades que se ejecutan en la organización, obedecen a una previa planificación y programación?	03	7	03	7	37	86
3	¿Según su conocimiento, la institución emplea la asignación presupuestaria en el logro de metas y objetivos establecidos?	11	25,6	14	32,5	18	41,9

Fuente: Cáceres B.2000

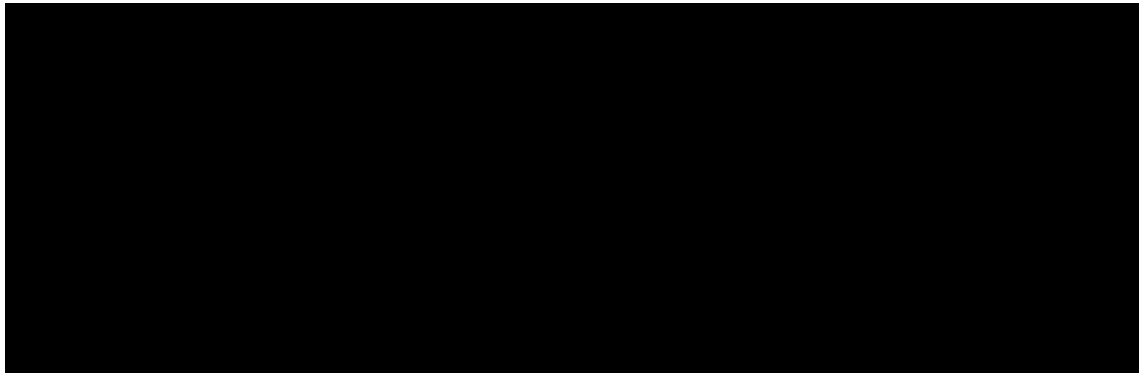


Gráfico 1. El Proceso Gerencial Medido a través de los Objetivos, Actividades y Presupuesto. Elaborado con datos de Cuadro 3.

4.1.- Análisis del Gráfico 1.

Los ítems N° 1, refleja un 7 % de las respuestas aportadas por los encuestados quienes aducen que los objetivos y metas “siempre” se planifican en base a necesidades e intereses de la institución. Por otra parte otro 7 % asevera que “algunas veces” son tomadas en cuenta las necesidades de la misma institución, mientras que un 86 % responde que “nunca” toman en cuenta las necesidades de la institución, al momento de realizarse la planificación como función primaria de la administración para establecer los objetivos y metas.

En el ítem No.2, el 7 % de los encuestados señalan que las actividades que se ejecutan en la organización “siempre”, obedecen a una planificación, otro 7 % refleja que esta actividad “algunas veces” responde a lo planificado y el 86 % manifiestan que “nunca”, las actividades ejecutadas corresponden a un plan preestablecido.

En el ítems N° 3, el 25.6% de los encuestados afirman que la institución “siempre” emplea la asignación presupuestaria destinada al logro de metas y objetivos. Por otra parte, el 32.5% infiere que "algunas veces" emplean la asignación presupuestarias en el logro de metas y objetivos. El 41.9% restante, señala que

"nunca" esta asignación es empleada en la consecución de metas, por lo que se infiere en relación con el proceso gerencial de la organización no se esta cumpliendo por cuanto nunca la planificación obedece a las necesidades e intereses de la institución, ni las actividades a una planificación y programación previa. Luego el presupuesto asignado nunca se emplea para el logro de metas y objetivos previamente establecidos como debería ser en una organización eficiente.

Cuadro 4

El Proceso Gerencial Medido a través de la Capacitación, Trabajo y Planificación.

N°	ITEMS	CATEGORIAS							
		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA			
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%		
4	La Gerencia prevé la capacitación y actualización del recurso humano	07	16.3	11	25.6	25	58.1		
5	El trabajo realizado por usted contribuye al logro de objetivos y metas fijados por la institución.	10	23.2	26	60.5	07	16.3		
6	Cree usted que la cobertura de atención planificada por la institución se puede ampliar con los mismos recursos económicos, materiales y humanos disponibles.	19	44.2	17	39.5	07	16.3		

Fuente: Cáceres B. 2000

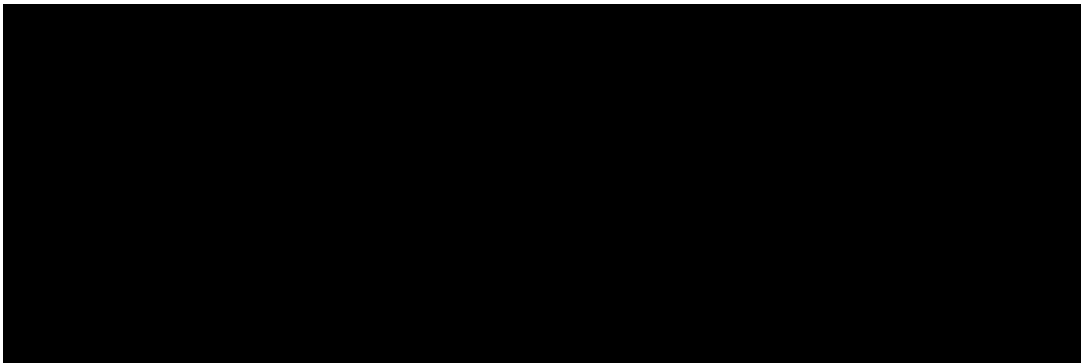


Gráfico 2: El Proceso Gerencial medido a través de la Capacitación, Trabajo y Planificación. Elaborado con datos de Cuadro 4.

4.2.- Análisis del Gráfico 2.

Con respecto al ítem N° 4, el 16,3% de los encuestados consideran que la gerencia organizada "siempre" prevé la capacitación y actualización del recurso humano, el 25,6% respondieron que sólo "algunas veces" es tomada en consideración la capacitación y actualización, mientras el 58,1% manifiesta que "nunca", la gerencia prevé la capacitación y actualización del recurso humano.

En el ítem No.5, se refleja que el 23,2% de los encuestados manifestaron que "siempre" el trabajo realizado contribuye al logro de los objetivos y metas de la institución. El 60.5% respondieron que "algunas veces" su trabajo contribuye al logro de los objetivos y metas, así mismo un 16.3% afirmaron que "nunca" su trabajo contribuye con el logro de los objetivos y metas fijados por la institución.

En relación al ítem No. 6, el 44.2% de los entrevistados respondieron que la cobertura de atención planificada "siempre" puede ser ampliada con la misma cantidad de recursos económicos, materiales y humanos disponibles por la institución, otro 39.5% responde "algunas veces" se puede ampliar esta cobertura de atención del programa y el 16.3% asevera que "nunca" puede ampliarse esta cobertura de atención con los mismos recursos.

En relación con el proceso gerencial medido por la capacitación del recurso humano, el trabajo realizado en función del logro de los objetivos y metas y la ampliación de los servicios con los mismos recursos con que cuenta la institución, el análisis del Gráfico 2 induce a señalar que aún cuando la gerencia nunca prevé la capacitación y actualización de su personal este responde a las exigencias de la misma. A si mismo se infiere que la gerencia puede ser mejorada si se establecen metas y objetivos en cuanto a la cobertura y atención a los beneficiarios de los servicios que presta la institución.

Cuadro 5

Participación y Toma de Decisiones

N°	ITEMS	CATEGORIAS					
		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
7	Participa usted en las actividades de Planificación, Organización, Dirección y Control que se desarrollan en la institución.	03	7	04	9.3	36	83.7
8	Es usted participe en la toma de decisiones que se generen en la institución.	08	18.6	14	32,6	21	48.8

Fuente: Cáceres B.2000

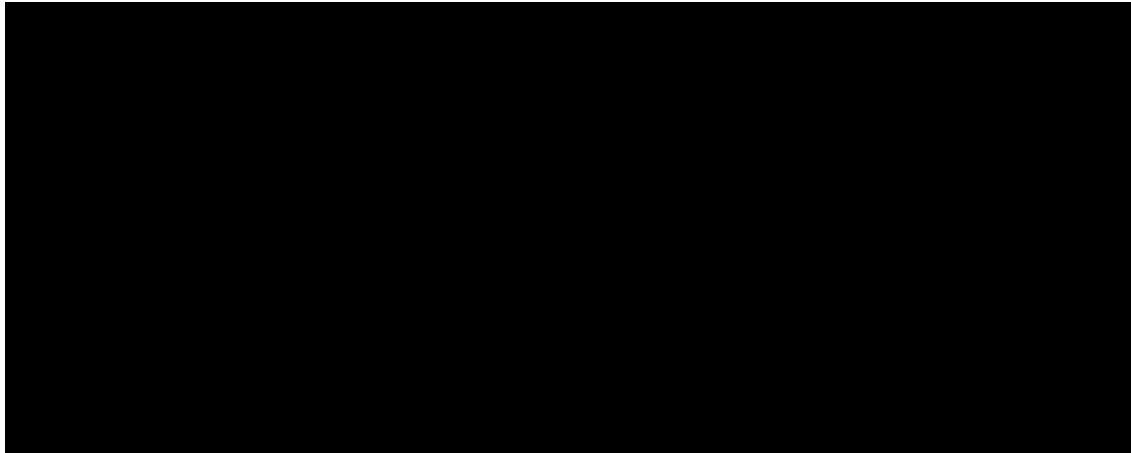


Gráfico 3: Participación y Toma de Decisiones. Elaborado con datos del Cuadro 5.

4.3.- Análisis del Gráfico 3.

El ítem No. 7, indica que el 7% de los entrevistados respondieron que “siempre” participan en las actividades de Planificación, Organización y Control que se desarrollan en la institución, el 9.3 % señala que "algunas veces" son participes, de este proceso, así mismo 83.7 %, manifestó que "nunca" toman parte de estas actividades administrativas.

En el ítem No.8, se observa que 18.6% de los encuestados manifiestan que “siempre”, participan en la toma de decisiones, mientras el 32.6% señala que "algunas veces" forman parte de la toma de decisiones en la institución y el 48.8% restante respondieron que "nunca", participan en la toma de decisiones.

Dentro de las múltiples actividades que realiza la gerencia, la toma de decisiones es una de ellas cuya consecuencia trasciende a todos los miembros de la organización, por lo que se hace necesario para el éxito de estas decisiones la integración y participación de los trabajadores de la organización. De acuerdo con el análisis hecho a las preguntas No. 7 y 8 relacionadas con los tópicos de participación y toma de decisiones, se infiere que el personal nunca participa en las actividades

gerenciales de planificación, organización y control de la institución; mas sin embargo el 51.2% manifiestan que siempre y algunas veces participan en la toma de decisiones, infiriendo que esta toma de decisiones son de carácter personal, reforzando esta inferencia la respuesta del ítem No. 5, (Cuadro 4), dándonos una visión de un estilo gerencial Laissez faire, pero con un personal de trabajadores con mística.

Cuadro 6

Clima Organizacional Medido a través de la Comunicación.

N°	ITEMS	CATEGORIAS					
		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
9	Las órdenes emanadas de su superior son transmitidas en forma clara y precisa.	07	16,3	28	65,1	08	18,6
10	La comunicación en la institución fluye de los niveles inferiores a los niveles superiores.	04	9,3	07	16,3	32	74,4
11	Recibe usted constantemente información sobre los aspectos relevantes de la institución.	04	9,3	03	6,4	36	84,7

Fuente: Cáceres B.2000

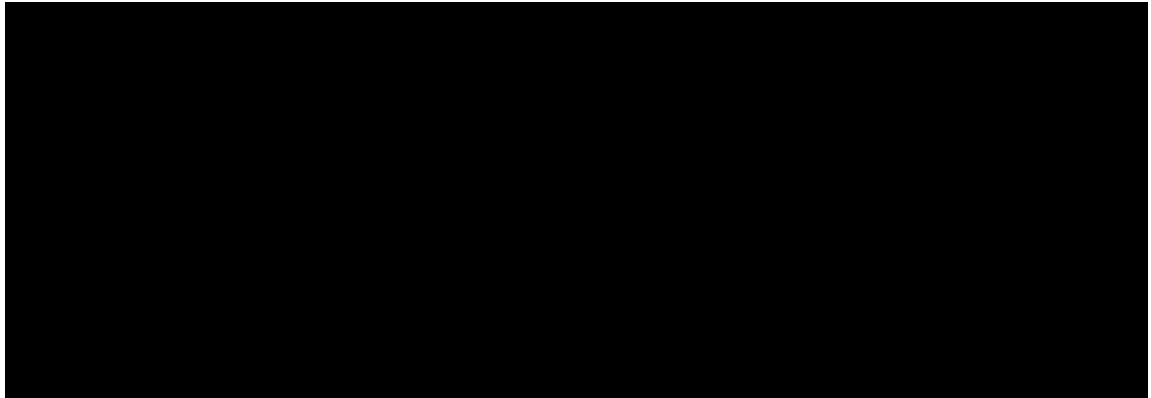


Gráfico 4: Clima Organizacional medido a través de la Comunicación.

Elaborado con datos del Cuadro 6.

4.4.- Análisis del Gráfico 4.

En el ítem No.9, se evidencia la respuesta en la categoría "siempre" en un 16.3%, donde se señala la direccionalidad de las órdenes emanadas por los superiores las cuales son transmitidas en forma clara y precisa. Un 65.1% se ubica en "algunas veces", son transmitidas en forma clara y precisa, mientras que el otro 18.6%, responde que estas órdenes "nunca" son transmitidas con la claridad y precisión.

En cuanto al ítem No.10, la respuesta en la categoría "siempre", es de 9.3% de los encuestados, quienes señalan a la comunicación ascendente como un medio de interacción de los niveles inferiores a los niveles superiores. El 16.3% señala que la comunicación "algunas veces" fluye entre el nivel inferior al nivel superior y un 74.4% es decir, más de las tres cuartas partes de los entrevistados aseveran que este tipo de comunicación "nunca" es practicada.

En relación al ítem No.11, el 9.3% responden que "siempre" reciben información constante sobre los aspectos relevantes de la Institución. Otro 6.3% señala que "algunas veces" estas informaciones son transmitidas al personal, el 83.7%

restante indica que ellos "nunca" reciben información constante sobre los aspectos relevantes de la institución.

Todo lo descrito anteriormente, nos permite inferir, que el clima organizacional dentro de la institución en estudio, no es todo lo deseable para un mejor desarrollo en función del logro de metas y objetivos; por cuanto el transmitir las ordenes claras y precisas facilitan las actividades a desarrollar por los trabajadores lo que propicia un mejoramiento del clima organizacional. En cuanto a la comunicación ascendente se infiere que nunca se le solicita al personal informes de las actividades realizadas y menos la retroalimentación, para saber si lo que hacen lo están haciendo bien o no.

Cuadro 7

Clima Organizacional medido a través del Trabajo, Ambiente, Conflictos y Funciones.

N°	ITEMS	CATEGORIAS					
		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
12	Ejecuta usted con agrado el trabajo asignado	08	18.6	14	32,6	21	48,8
13	El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es agradable y armónico.	08	18.6	08	18.6	26	62.8
14	En la institución existen conflictos Interpersonales.	21	48,8	14	32,6	08	18.6
15	Las funciones que realizan son las más idóneas y pertinentes a su cargo.	08	18.6	12	27.9	22	53.5

Fuente: Cáceres B.2000

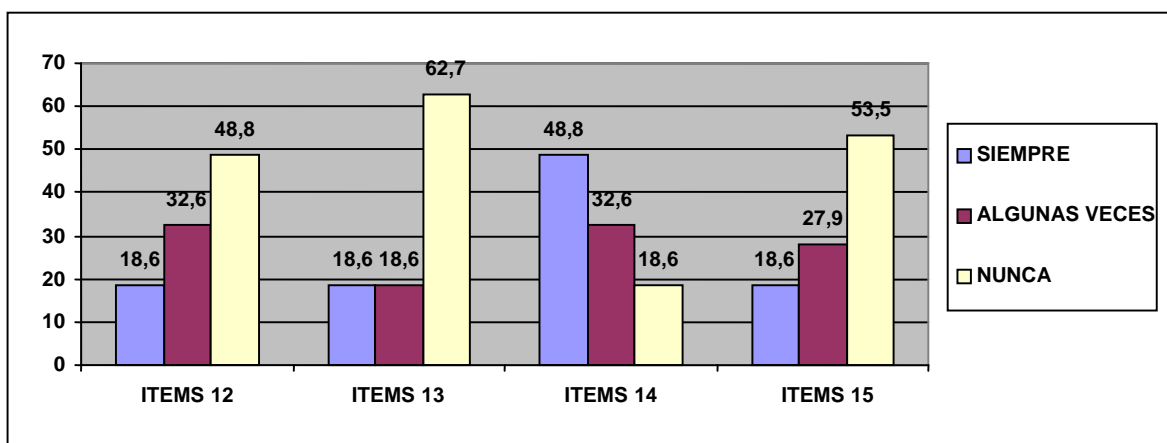


Gráfico 5: Clima Organizacional Medido a través del Ambiente, Trabajo, Conflictos y Funciones. Elaborado con datos del Cuadro 7.

4.5.- Análisis del Gráfico 5.

En relación con el ítem No.12, el 18.6% de lo encuestados opinan que "siempre" ejecutan con agrado el trabajo asignado; el 32.6% responde que "algunas veces", el trabajo es ejecutado con agrado, mientras que el 48.8% manifiesta "nunca" sienten agrado con el trabajo asignado.

El ítem No.13 nos indican que el 18.6% de lo encuestados sienten "siempre" que el ambiente de trabajo donde se desenvuelve es agradable y armónico, de igual manera un 18.6% manifiestan que "algunas veces" el ambiente de trabajo es agradable y armónico y el 62.8% manifiesta que "nunca" el ambiente de trabajo es agradable y armónico.

Con respecto al ítem No.14, el 48.8% de los encuestados manifiestan que "siempre" existen conflictos interpersonales en la Institución, otro 32.6% responde "algunas veces" y el 18.6% restante asegura que "nunca" existen conflictos interpersonales en la institución.

El Ítem No.15, señala a un 18.6 % de los encuestados que responde a "siempre", estar de acuerdo con las funciones asignadas y pertinentes a su cargo, el

27.9% responde que "algunas veces" esas funciones son las más idóneas y ajustados al desempeño. Y el 53.5% señalan que "nunca" las funciones corresponde con el cargo.

Tomando como elementos que inciden dentro del clima organizacional la ejecución del trabajo con agrado, la relación entre el cargo que ocupa y la actividad desarrollada, el ambiente de trabajo entendido como el contar con un espacio físico idóneo para la realización de sus actividades, y las relaciones interpersonales libre de conflicto dentro de la organización, las respuestas a los ítems No. 12, 13, 14 y 15 analizados anteriormente nos indica que no existe un clima organizacional deseable dentro de la asociación.

Cuadro 8

Clima Organizacional medido a través de la Satisfacción, Evaluación y Estimulo.

N°	ITEMS	CATEGORIAS					
		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
16	Sus superiores se sienten satisfechos con el trabajo que usted realiza.	14	32.6	12	27.9	17	39.5
17	Se realiza la evaluación del desempeño en forma objetiva y veraz.	00	00	00	00	43	100
18	Recibe estimulo por parte de sus superiores en la relación al desempeño de sus funciones.	00	00	00	00	43	100
19	Considera usted que su ingreso salarial está acorde con las funciones que cumple dentro de la institución.	00	00	00	00	43	100

Fuente: Cáceres B. 2000

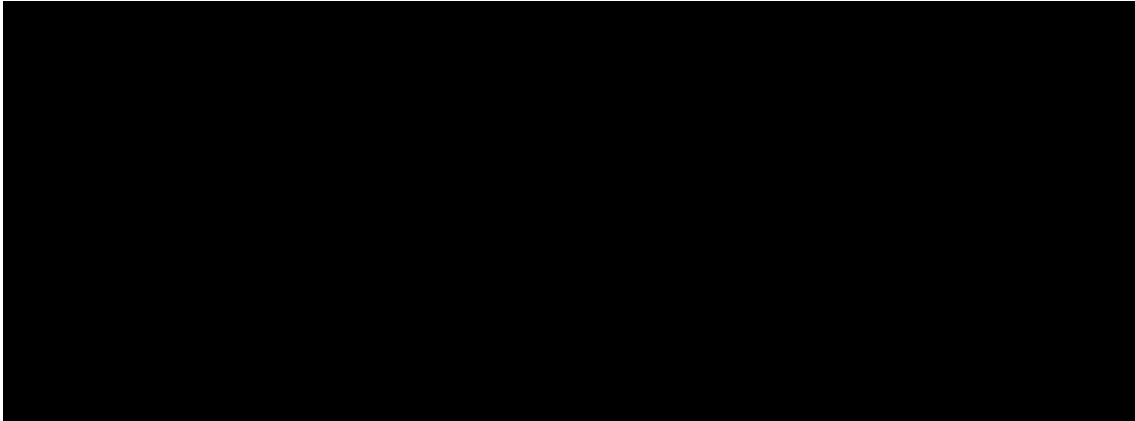


Gráfico 6: Clima Organizacional Medido a través de la Satisfacción, Evaluación y Estimulo. Elaborado con Datos del Cuadro 8.

4.6.- Análisis del Gráfico 6.

El ítem No.16, muestra un 32.6% de los encuestados, quienes manifiestan que sus superiores "siempre" se sienten satisfechos con el trabajo realizado, el 39.5%, consideran que sus superiores "nunca" están conformes con el trabajo realizado. Y el 27.9% manifiesta que sus superiores "algunas veces" están satisfecho con el trabajo realizado.

En el ítem No.17 se observa que el 100% de los encuestados, responden que "nunca "se les realiza la evaluación del desempeño en forma objetiva y veraz.

El ítem No.18, señala que el 100% de los encuestados señalan que "nunca" reciben estímulos por parte de sus superiores en relación al desempeño de sus funciones.

De igual forma, el ítem No. 19 indica que 100% de los entrevistados manifiestan que su ingreso "nunca" está acorde con las funciones cumplidas dentro de la Institución.

Dentro del clima organizacional, la motivación desempeña un rol muy importante, los ítems No.16, 17,18 y 19 tratan de medir la motivación de los empleados en la organización en estudio, como lo es ASHOGARES y de acuerdo al análisis de las respuestas podemos inferir que la gerencia no incentiva a sus trabajadores mediante una felicitación, manifestación de que lo estas haciendo bien continua así, mediante evaluación y menos con un salario acorde con el esfuerzo realizado por los trabajadores lo que redundo en desmedro de la organización.

4.7.- Conclusiones

De los resultados obtenidos como producto de la aplicación del instrumento se puede concluir lo siguiente:

- ❖ La función de planificación no obedece a las necesidades e intereses de la asociación.
- ❖ El presupuesto asignado a ASHOGARES no es empleado en el logro de metas y objetivos.
- ❖ La gerencia no prevé la capacitación del recurso humano.
- ❖ El personal que labora en ASHOGARES no participa en las funciones de planificación, organización y control.
- ❖ Las decisiones tomadas son de carácter personal.
- ❖ Predominio de un estilo gerencial Laisser Faire.
- ❖ Las órdenes no son transmitidas en forma clara y precisa.
- ❖ No existe retroalimentación.

- ❖ El clima organizacional imperante en ASHOGARES no es el más deseable.
- ❖ No existe evaluación al desempeño, en forma objetiva y verás.
- ❖ No reciben estímulos por parte de sus supervisores.

CAPITULO V

PROPUESTA

UN MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS GERENCIALES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL HOGARES DE CUIDADO DIARIO DEL ESTADO BARINAS

5.1.- Justificación.

En Venezuela, en los últimos años, se han observado una serie de cambios de gran importancia, estos cambios son innovadores, tanto en tecnología como en materia de gerencia, todo esto en función de mejorar la calidad en el desempeño de las personas que ejecutan un determinado trabajo en cualquier institución.

El conocimiento gerencial es hoy día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una gerencia eficiente, es el gran reto del presente siglo, no sólo por razones de competitividad, sino por motivos de supervivencia y desarrollo con equilibrio.

El gerente debe estar informado sobre los cambios e innovaciones que emerjan, de allí la importancia que tiene la acción gerencial. El gerente debe poseer un conocimiento completo en cuanto a funciones, procesos y tendencias gerenciales y por eso la necesidad de estar capacitado en esos tópicos; esta capacitación es un proceso continuo que nunca termina y para que sea eficaz el gerente debe generar dentro de su organización un clima de seguridad.

Por ello, la implantación de un modelo de gerencia participativo que aplicado a la Asociación Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas (ASHOGARES), viene

a representar una salida viable al problema gerencial. Está diseñada bajo un enfoque de sistema abierto, recibiendo del medio ambiente los insumos, procesándolos dentro de la organización enviando al exterior los productos. En otras palabras, el medio ambiente influye sobre el comportamiento de la organización. De igual forma se fundamenta en el enfoque de la Gerencia Participativa de Anthony William y Machado Migdalia, los conceptos de las Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor y las de Rensis Likert y Fred Fiedler, todas estas aportaciones conforman el modelo propuesto, el cual se presenta como solución a la problemática evidenciada en esta institución.

Por consiguiente, todas las acciones gerenciales que se desarrollen harán posible la participación de todo el personal en cada una de las actividades a realizar, para que exista un verdadero equipo de trabajo y se logre satisfactoriamente los objetivos planificados; donde el valor de la misión está orientado a la calidad humana intraorganizacional incrementando el deseo de prestar un mejor y mayor servicio como producto para el beneficio de sus clientes.

5.2.- Fundamentación.

La propuesta, tiene su fundamentación legal en diferentes leyes, normas y reglamentos que rigen la materia como son:

- a. La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, en su Capítulo V, que trata sobre los derechos sociales y de la familia.
- b. El Poder Moral, al velar por una mayor justicia social protegiendo a la clase más desposeída económicamente; así mismo promoviendo la formación equilibrada de uno de los recursos más valiosos que se tienen como son los niños.

- c. La ley Orgánica de Protección al Niño y al Adolescente en su Sección Segunda Artículo 124 específicamente.

Por último esta propuesta está sustentada en los aportes teóricos de los diversos autores citados y un enfoque estratégico participativo, tomando como referencia la gerencia participativa como herramienta de trabajo amplia, completa y útil para cualquier institución.

5.3.- Objetivos de la Propuesta.

a) Objetivo General:

Permitir a la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas. ASHOGARES, una forma de gerenciar acorde a las necesidades actuales de la organización, incrementando la calidad de vida de los trabajadores, mediante la participación en la toma de decisiones y un mejoramiento en el clima organizacional, lo cual redundará en la satisfacción de los beneficiarios del servicio que ésta presta.

b) Objetivos Específicos:

- ❖ Establecer estrategias gerenciales para la promoción del trabajo en equipo y la toma de decisiones.
- ❖ Incrementar la capacitación en todos los miembros de la organización como mecanismo de crecimiento profesional e individual.

5.4.- Estructura de la Propuesta.

La propuesta persigue optimizar los procesos relacionados con el desempeño gerencial de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario ASHOGARES del Estado Barinas. En el gráfico 7 se presenta el modelo gerencial propuesto y las fases que lo componen, enfocado bajo un estudio de sistema. Tomando como base algunas referencias de la gerencia estratégica y la gerencia participativa.

El modelo, esta conformado por tres fases:

1. Fase de formulación de estrategias.
2. Fase de ejecución de estrategias.
3. Fase de evaluación de estrategias.

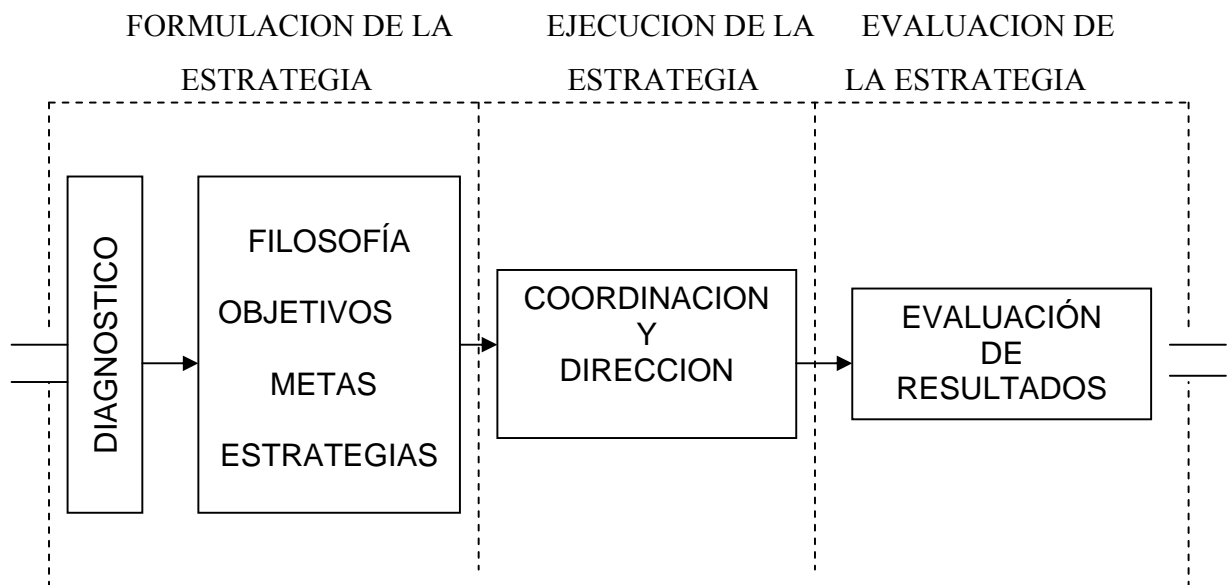


Gráfico 7

Modelo Gerencial Participativo.

5.5.-Fases del Modelo.

1. **Formulación de la Estrategia:** (Momento Situacional)

Como primer paso debe realizarse un estudio del entorno tanto interno como externo que rodea la organización. De esta manera la gerencia determina sus fortalezas y debilidades, visualizando que oportunidades y amenazas se le aproxima. Este diagnóstico previo, permitirá establecer planes estratégicos para potenciar la institución.

Haciendo uso de uno de los instrumentos de la gerencia estratégica como la matriz DOFA, se identifican los ambientes externo e internos de ASHOGARES, para determinar su situación actual.

a) Resultados de la Matriz DOFA

a.1. **Ámbito Interno.-**

Fortalezas:

- ❖ Gran número de los empleados de ASHOGARES son personas jóvenes.
- ❖ La mayoría de empleados con preparación a nivel de educación media diversificada.
- ❖ Aceptación de la asociación por parte de la sociedad civil.
- ❖ Espíritu de responsabilidad propia por parte de los miembros de la asociación civil.
- ❖ Promoción de la asociación a nivel de todo el estado.

Debilidades:

- ❖ Falta de comunicación entre la gerencia y los miembros de la asociación.
- ❖ Mal uso de los recursos (económicos, técnicos y humanos).
- ❖ Ausencia de liderazgo y motivación por parte de la gerencia.

- ❖ Carencia del sentido de pertenencia por parte de los empleados.
- ❖ No se cumplen en su totalidad las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección, control y evaluación).
- ❖ Escasez de trabajo en equipo.
- ❖ Personal en cargo no acorde con su perfil profesional.
- ❖ No posee una planta física acorde y propia.
- ❖ Falta de capacitación y formación continúa.
- ❖ Rotación del personal a consecuencia de políticas externas.
- ❖ No cuenta con apoyo de otras instituciones.

a.2) Ámbito externo.

Oportunidades:

- ❖ Alta demanda de hogares de cuidado diario por parte de madres trabajadoras.
- ❖ Fuertes necesidades sociales de atención a los niños.
- ❖ Convenios interinstitucionales con empresas públicas y privadas

Amenazas:

- ❖ Dependencia económica del gobierno nacional.
- ❖ Cambios en las políticas sociales.
- ❖ Competencias por parte de las Organizaciones no gubernamentales (ONG)

Una vez conocida la situación de la asociación, se procede a:

- ❖ Formular filosofías y valores de la organización; donde todos y cada uno de los miembros se sientan identificados, basándose

en valores compartidos (gerencia y empleados), donde la gerencia es la encargada de establecerlos, promoverlos y ponerlos en práctica. Los valores organizacionales compartidos, formarán la nueva cultura organizacional e influirá en el comportamiento de los empleados y el funcionamiento de la asociación.

Los valores de la organización, se fijan mediante discusiones participativas entre la coordinación de la asociación, personal administrativo, supervisores y promotores.

- ❖ Establecer los objetivos; quienes dan la direccionalidad. La gerencia de la asociación civil, establecerá objetivos organizacionales orientados a desarrollar la calidad del servicio que presta y a mejorar los procesos gerenciales, fomentando la gerencia participativa.
- ❖ Se fijan las metas. Para ello es recomendable que la gerencia conjuntamente con los demás miembros de la organización, participen en el establecimiento de las mismas, de esta manera, los empleados se sienten motivados y habrá poca resistencia para aceptar retos más difíciles.
- ❖ Selección de las estrategias. La gerencia de la Asociación Civil, debe en este momento considerar los ámbitos que rodean la institución, y que de alguna u otra forma afectan el buen funcionamiento de ASHOGARES.

Las estrategias deben incluir la evaluación del recurso humano y financiero, así como la imagen de la Asociación, clima organizacional entre otros.

La gerencia de la Asociación Civil logrará el establecimiento de esta fase a través de:

Investigar.- ¿Qué está pasando?

Analizar.- ¿Cómo me afecta?

Decidir.- ¿Qué es lo correcto?

2. **Ejecución de la Estrategia:** (Momento operativo)

En este momento la gerencia:

- Coordina y organiza las actividades entre todos los miembros de la asociación.
- Delega control y tareas al personal supervisor, promotor, y administrativo.
- Se ejerce la comunicación directa entre todos los niveles organizacionales, permitiéndoles estar informados de todos los cambios o acontecimientos para tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Se ejerce la participación en todos los niveles.

3. **Evaluar Estrategias:** (Momento crítico)

Este momento implica una evaluación continua de la gerencia y los supervisores que permita:

- ❖ Analizar los cambios ocurridos en la organización.
- ❖ Analizar las relaciones interdependencia.
- ❖ Proponer correctivos.
- ❖ Retroalimentar.

5.6.-.- Estrategias Gerenciales para la Participación y la -Toma de Decisiones

La participación es un elemento importante que contribuye al logro de la eficiencia organizacional, es el involucramiento mental y emocional de las personas las cuales colaboran en la obtención de los objetivos.

Entre las estrategias mas utilizadas por la gerencia participativa en el proceso de participación y toma de decisiones se pueden mencionar:

Administración Consultiva: Significa que los gerentes deben consultar a los miembros de la organización con el fin de estimularlos a que reflexionen sobre algunos problemas de la organización y expresen sus propias ideas antes de llegar a una decisión.

Administración Democrática: Esta estrategia permite que grupo de empleados tome varias decisiones importantes logradas en discusiones de grupo donde se aprovechan al máximo las ideas y las influencias del grupo.

Programas de Sugerencias: Son planes mucho mas formales dentro de la organización, su finalidad es motivar a los empleados para que recomienden mejoras en el trabajo, donde la gerencia debe dar respuestas oportunas para que no pierda eficacia el plan.

Grupos de Trabajo: Son personas que trabajan juntas, de un modo coordinado, para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos organizaciones, están formados por un supervisor, los subordinados inmediato y otra persona de la organización interactuando con una periodicidad frecuente y regular.

Tormenta de Ideas: Los empleados generan ideas y soluciones que ayudan a resolver problemas en forma no amenazadora y de flujo libre, los empleados hacen sugerencias sin miedo a retribución o critica. Ocurre en un escenario de grupo, algunas veces en el lugar de trabajo, los participantes se sientan alrededor de una mesa, y el moderador explica el problema, los asistentes hacen luego sugerencias, las cuales son anotadas en un pizarrón, se revisan y se discuten cada una de las sugerencias y se clasifican en orden de viabilidad y practica. En algunos casos se desarrollan listas de sugerencias inmediatas y a largo plazo.

Contrato Colectivo: Representa el deseo de los empleados de tener alguna influencia en las decisiones que afectan sus relaciones de empleo, actúan como lazo de participación entre la organización y el empleado.

La gerencia participativa puede utilizar una o varias estrategias dentro de la organización, ya que estas no son excluyentes y la administración de ellas es situacional.

5.7.- Pasos para la Operacionalización de la Propuesta.

I.- Etapa Introductoria.-

Esta etapa tendrá como finalidad motivar a todo el personal y dar a conocer a todos los miembros de la organización los aspectos relacionados con la gerencia participativa y los procesos gerenciales con el fin de mejorar el clima organizacional y permitir el desarrollo de la primera fase del modelo propuesto.

II. Etapa de Detección de Recursos.

En esta etapa se identifican los recursos con que cuenta la organización (humana, económica y física), en el sentido de que los recursos existentes son los que servirán de base al momento de operacionalizar las diferentes actividades que se programen.

III. Etapa Operativa -

En esta se pone en práctica la programación prevista, la Operacionalización y puesta en marcha de las estrategias planteadas en la primera y segunda fase se ejecutan.

IV.- Etapa de Evaluación y Control

A medida que se pone en práctica cada etapa y se desarrolle cada una de las fases del modelo, se hará un seguimiento o control continuo y permanente, este control consiste en comparar los logros y alcances previstos en la planificación con los logros y alcances reales u obtenidos. Además, se detectan las desviaciones, se determinan sus causas y se establecen los correctivos mediante la aplicación de la gerencia participativa en la toma de decisiones. Todo esto en concordancia con la fase tres del modelo.

5.8.- Administración y Factibilidad de la Propuesta.

a) Administración.

La Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario ASHOGARES, será la encargada de ejecutar la propuesta. Esta pudiera ser aplicada en el año fiscal 2002 y demás años lectivos. Sin embargo se ofrece a manera de ejemplo el siguiente esquema: (ver cuadro 9)

Cuadro 9

Lapsos de Ejecución de la Propuesta

TRIMESTRES	FASES
Marzo – Abril – Mayo	Momento Situacional
Junio – Julio – Agosto	Momento Operativo
Septiembre – Octubre – Noviembre	Momento Critico

Fuente: Cáceres 2001.

b) Factibilidad.-

El estudio técnico permitió determinar que existe disposición por parte de los miembros de la asociación civil a participar en el desarrollo y puesta en práctica del modelo gerencial propuesto, con el objeto de optimizar los procesos gerenciales de la institución.

Por tal razón, la aplicación de este, además de generar expectativas, permitirá la implementación de un proceso de sensibilización en la fase I y un proceso de actualización y capacitación en la fase III.

El tiempo estimado para cada fase del modelo se estipula en cursos de acción de tres a cuatro meses, Por lo tanto, se desarrolla un primer ciclo de talleres de sensibilización en la fase I, dirigido a los supervisores, asistentes, y promotores, en las áreas de autoestima y desarrollo personal, resistencia al cambio, comunicación, motivación, liderazgo entre otros. Cada taller se dictará dos veces al mes y los mismos tendrán una duración de 8 horas diarias. En la fase III del modelo, se proponen talleres de actualización y capacitación dirigidos a reforzar aquellas áreas donde se detecten debilidades por parte del personal para cumplir sus funciones.

La institución debe establecer enlaces con diferentes organismos tales como la UNELLEZ y el INCE con el fin de hacerse de recursos humanos, profesionales preparados en estas áreas y dispuestos a prestar sus servicios

c) Condicionantes del Modelo.

La capacidad financiera es una condicionante para la puesta en marcha del modelo, por ello se requieren fuentes de financiamiento, la cual se obtendrá a través de la presentación de un proyecto para su estudio y consideración ante la Dirección de Proyectos Especiales de la Alcaldía del Municipio Gobernación del Estado.

d) Análisis de los costos.

Los costos fueron calculados en base a cada taller, para una población de cuarenta y tres participantes, desglosado su valor de la siguiente manera.

Facilitadores.....	Bs. 150.000,00
Material de apoyo.....	Bs. 100.000,00
Refrigerios.....	Bs. <u>80.000,00</u>

Total Bolívares por Taller 330.000, 00

El análisis de los costos señalados anteriormente, nos indica que la inversión total necesaria es de un aproximado de 1.650.000, 00 bolívares, en la de Formulación de la Estrategia fase I y el costo en la fase III, está condicionado a los resultados de la evaluación. Y control de la estrategia, considerado la necesidad de dictar al menos dos talleres, por lo tanto los recursos necesarios para cumplir con esta fase serán de Bs. 660.000 bolívares.

El costo total de la propuesta es de Bs. 2.310.000, 00. Si el recurso humano es aportado por el INCE, los costos disminuirán a Bs. 180.000, 00

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

En la Organización Civil “HOGARES DE CUIDADO DIARIO” se observa una convivencia poco afectiva entre sus miembros aunado a la presencia de conflictos internos, originando situaciones de tensión y desagrado. De igual forma se detecto la presencia de un clima organizacional proclive al autoritarismo, donde es la coordinación quien toma las decisiones y exige obediencia alas personas con las que trabaja.-

En cuanto a la motivación existentente, ésta no es la más adecuada, la gerencia necesita desarrollar prácticas motivacionales que generen satisfacción en las necesidades y deseos de los empleados, además que les permita experimentar un sentido de propiedad psicológico.

En relación a la calidad de desempeño o servicio, esta no está presente en la organización debido a que los empleados no sienten compromisos y responsabilidad en la consecución de metas. Por lo tanto la carencia de estímulos se refleja en una motivación al logro confusa.

La participación. de los miembros de la institución en los procesos gerenciales de planificación, organización y control es deficiente, debido a que se limita a un proceso gerencial jerárquico, donde los cambios organizacionales son impuestos y se logran con cierto atraso.

El logro dentro de la organización, son producto del esfuerzo gerencial alto y operativo, toda vez que los empleados no participan en los procesos gerenciales ni en las tomas de decisiones.

El proceso organizacional de planificación y organización se desarrolla de manera parcial, para satisfacer las necesidades de supervivencia y lograr algunos de los objetivos, no se establece una fase previa de diagnóstico que permita evaluar la situación de la institución y en función de ello determinar la viabilidad de los mismos, distribuyendo el tiempo y los recursos de manera efectiva.

La Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario, puede alcanzar sus metas y objetivos con menos esfuerzo, y establecer una cobertura de atención que puede ser ampliada con los mismos recursos si se tomas en cuenta y se pone en práctica las siguientes recomendaciones.

RECOMENDACIONES

A los gerentes generales, del Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA) y la Asociación Civil ASHOGARES, el estudio y análisis de la propuesta a fin de determinar su ejecución en todos los ámbitos departamentales donde se efectúan acciones gerenciales.

La implementación del modelo descrito representa para la organización una salida viable logrando así, generar un funcionamiento óptimo que redunde en beneficio y satisfacción de las personas que laboran en dicha institución, los usuarios y la colectividad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bavaresco de P. Aura (1988). **Las Técnicas de la Investigación**. Quinta Edición .Scott, Foresman and Company.
- Blacke, Mouton. Mc. Cance. (1991). **La Estrategia para el Cambio Organizacional**. Adisson Wesley Iberoamericana. EUA.
- Brunet, L. (1989). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Ediciones Trillas: México.
- Camacho, Juan. (1998). **Modelo para Tomar Decisiones en la Zona Educativa del Estado Miranda**. Tesis de Post - grado de la Universidad Simón Bolívar.
- Cárdenas, Mario. (1999). **Grado de Asociación que existe entre el Proceso Gerencial en Evaluación de Actuación y la Satisfacción Laboral del Docente**. Trabajo de Post - Grado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Carrasco, Zulay. (1999). **Estilos Gerenciales y su Relación con la Satisfacción Laboral del Docente**. Tesis de Post - Grado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Castro, Julio. (1999). **Diagnóstico del Clima Organizacional del Instituto Pedagógico de Caracas**. Tesis Maestría de la UCV.
- Chiavenato, Idalberto. (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 48 edición. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá - Colombia.

Código Orgánico Procesal Civil. Rev. 1997

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 1999

Ducker, Peter. (1992). **Dirección de la Institución sin fines de Lucro**. Editorial Norma. Bogotá - Colombia.

Ducker, Peter. (1989). **La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas**. Editorial Norma. Bogotá - Colombia:

Finol Luisa y Otros (1996). **La Planificación Estratégica y el Desarrollo Agrícola**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas - Venezuela. Ley Orgánica de Régimen Municipal. Eduven. Caracas. 1989

David Fred (1994). **La Gerencia Estratégica**. Fondo Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá - Colombia.

García Linda (1989). **Introducción a la Teoría Administrativa**. Editorial Tanturn. Valencia - Venezuela.

Gómez, Joaquín (1988). **El Control en la Administración de Empresas**. Editorial Las Américas.

Gómez y otros. (1991). **Iniciativa Empresarial**. Editorial Norma. Bogotá - Colombia.

Hernández, S. (1991). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, Jacqueline (2000) **Metodología de la Investigación Holística**. Fundación Sypal, Caracas-Venezuela

Jacobs, A. (1989) **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc. Graw Hill, S.A. México.

Keith, D. (1993). **Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Kelly, Hector. (1999). **Influencias del Liderazgo y las Percepciones del Personal de la Universidad Central de Venezuela**. Trabajo de Post - Grado de la UCV.

Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente.2000

Melinkoff, Ramón (1990). **Los Procesos Administrativos**. Editorial Panapo. Caracas - Venezuela.

Machado, Migdalia (1997). **Gerencia Participativa**. Editorial Valencia, Valencia-Venezuela.

Páez, Tomás (1996). **Gerencia de Productividad y Calidad**. Editorial Norma. Bogotá - Colombia.

Quintero, José (1996). **Una Perspectiva Sistemática de la Información Administrativa Pública**. Trabajo de Post - Grado de la UCV.

Rangel, Mirían (1995). **Dinámica del Proceso de Investigación Social**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, Barinas-Venezuela.

Rivas, Rosa (1996). **Estrategias Gerenciales para el Personal Administrativo en un Escenario Descentralizado**. Dirección de Educación del Estado Barinas. Trabajo de Grado de la Universidad Fermín Toro.

Robbins, Stephen. (1995). **Comportamiento Organizacional, Concepto, Controversias y Aplicaciones**. III Edición. México.

Rodríguez, José (1990). **Participación de las Asociaciones de Vecino en la Gestión de los Municipios. Caso de Estudio Municipio Barinas**. Estudio de grado de la UNELLEZ.

Sabino, Carlos (1992). **Metodología de la Investigación**. Brasil: Atlas.

Sallanave, Jean (1994). **La Gerencia Integral**. Editorial Norma. Bogotá - Colombia.

Sampieri, Roberto y Otros.(1991). **Metología de la Investigación**. McGraw - Hill Interamericana de México.

Sikula, J. (1990). **El Clima Organizacional de las Organizaciones Públicas y Privadas**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Stoner y Colaboradores (1996): **Administración**. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá - Colombia.

Terry, G. y Otros. (1986). **Principios de Administración**. Editorial Continental. S.A. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998) **Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas-Venezuela

Van Dalen y Otros.(1992). **Manual de Técnicas de Estudio Educativo**. Ediciones Paidós. Barcelona- Buenos Aires

Vargas, Daniela (2000). **Análisis de las Variables que Inciden en el Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Simón Bolívar**. Tesis de Post- Grado de la Universidad Simón Bolívar.

William, Anthony (1996). **Gerencia Participativa**. Fondo Educativo Interamericano San Marcos. México.

Wilson, Brian (1993) **Sistemas, Conceptos, Metodología y Aplicaciones**. Megabyte, Grupo Noriega Editores, México

Yáñez, Gisela (1999). **Modelo de Autogestión de las Asociaciones Civiles en Función del Mejoramiento y Conservación de las instituciones Preescolares del Municipio Autónomo Pedraza del Estado Barinas**. Tesis de Post -Grado de la Universidad Bicentennial de Aragua.

Zancudo, M. (1999) **Profesores Universitarios y Clima Organizacional. Variables Determinantes de la Universidad Simón Bolívar**. Tesis de Post - Grado. UCV.

Zapata, C. (2000) **Análisis del Clima Organizacional del Instituto Universitario Antonio José de Sucre**. UNET. San Cristóbal.

Quinto Aniversario de las Asociaciones Civiles Hogares de Cuidado Diario. Publicaciones del Ministerio de la Familia.1999. Caracas- Venezuela

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Administración:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de la organización y de usar todos los recursos disponibles para alcanzar las metas definidas. (Gómez, J. 1988)
- **Administración por Objetivos:** Es el conjunto formal de procedimientos que establece y revisa el progreso en la obtención de metas comunes de gerentes y subordinados. (García, L. 1989)
- **Administración Pública:** Es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al Poder Ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales, o sea, en todas aquellas organizaciones que por su mandato legal, se encargan de tramitar los negocios públicos. (Drucker, P. 1992)
- **Autoridad:** Forma de poder, con frecuencia usada para referirse a la capacidad de las personas para esgrimir un poder resultante de las cualidades. (García, L. 1989)
- **Burocracia:** Estructura caracterizada por gran complejidad, alto grado de formalización, impersonalidad, escalafón, decisiones de contratación basadas en méritos y separación de la vida personal y la vida organizacional. (Drucker, P. 1992)
- **Calidad:** Significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos. (García y otros. 1989)

- **Centralización:** El grado de centralización de la autoridad en la cima de la organización. (Gómez, J. 1988)
- **Cohesión:** Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y comparten metas comunes. (Blacke, M. 1991)
- **Compromiso Organizacional:** Orientación de un individuo hacia la empresa en función de fidelidad, identificación y participación personal. (Stoner 1996)
- **Controlar:** Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. (Gómez, J. 1988)
- **Coordinación:** Integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización. (García, L. 1989)
- **Cultura Organizacional:** Percepción común que tienen los miembros de una organización; un sistema de significado compartido. (William A. 1996)
- **Delegar:** El acto de asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad formal para realizar actividades específicas. (Chiavenato I. 1995)
- **Desarrollo Organizacional (DO):** Enfoque del cambio orientado a los sistemas. (Robbins. 1995)
- **Descripción de Puestos:** Relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace. (Robbins. 1995)

- **Desempeño:** Cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización. (Robbins. 1995)
- **Desempeño Gerencial:** Medida de la eficacia y la eficiencia de un gerente; grado en que éste define los objetivos indicados y los alcanza. (Blacke, M. 1991)
- **Dirección:** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas. (Stoner. 1996)
- **Diseño Organizacional:** Determinación de la estructura organizacional que sea la más adecuada para la estrategia personal, tecnológica y tareas de la organización. (Robbins. 1995)
- **Eficacia:** La capacidad para determinar los objetivos adecuados. (Sallanave. 1994)
- **Eficiencia:** La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. (Páez, T. 1996)
- **Empresas Comunitarias:** Dentro de este sector se consideran todas aquellas asociaciones o instituciones sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es prestar un servicio a la comunidad. (Drucker, P. 1992)
- **Estrategia:** Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización. (Robbins. 1995)

- **Estructura Organizacional:** Arreglo e interrelaciones de las diversas partes componentes y puestos de una compañía. (Robbins. 1995)
- **Evaluación del Desempeño:** Proceso de evaluar el desempeño individual, comparándolo con los estándares u objetivos actuales. (William, A. 1996)
- **Formalización:** Grado en el cual los puestos de una empresa están estandarizados. (Robbins. 1995)
- **Gerente:** Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. (Páez, T. 1996)
- **Gerente Funcional:** Es el encargado de una sola actividad organizacional; por ejemplo, las finanzas o la administración de recursos humanos. (Gómez y otros. 1991)
- **Grupo:** Dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes y que además se unen para alcanzar determinados objetivos. (William, A. 1996)
- **Grupo de Mando:** Es un grupo compuesto por un gerente y sus subordinados que interactúan entre si en la búsqueda de un objetivo en común. (William, A. 1996)
- **Grupos Formales:** Cualquier grupo creado por la dirección organizacional que esté destinado a lograr objetivos específicos. (Robbins. 1995).

- **Habilidad:** Capacidad del individuo para realizar diversas tareas en el trabajo. (Blacke, M. 1991)
- **Influencia:** Acciones o ejemplos de comportamientos que ocasionan un cambio de actitud o del comportamiento de otra persona o grupo. (William, A. 1996)
- **Liderazgo:** Proceso de dirigir e inspirar a los empleados para que actúen en las actividades del grupo relacionadas con las tareas. (Robbins. 1995)
- **Metas:** Dirección fundamental de una organización: Su finalidad, misión y objetivos. (Robbins. 1995)
- **Metas Organizacionales:** El propósito, misión y objetivos que son la razón de la existencia de una organización y que constituye el fundamento de su estrategia. (Robbins. 1995)
- **Misión:** La razón fundamental de la existencia de una organización que la hace diferente a las otras. (Sallanave. 1994)
- **Motivación:** Factores que encausan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo. (William A. 1996)
- **Modelo:** Representación cualitativa o cuantitativa de un proceso que muestra los efectos de factores importantes para los propósitos que se consideran. (Wilson 1993)
- **Objetivos:** Las metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos. (Melinkoff 1990)

- **Organigrama:** Diagrama de la estructura de una organización que muestra las funciones, departamentos o posiciones de la organización y como se interrelacionan. (Robbin. 1995)
- **Organización:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. (Gómez y otros. 1991)
- **Organización Informal:** Relaciones no autorizadas ni reconocidas oficialmente entre los miembros de una organización, que suelen surgir de manera inevitable de las necesidades personales y colectivas de los empleados. (Stoner. 1996)
- **Persuasión:** Proceso en virtud del cual los individuos o grupos tratan de convencer a otros su punto de vista. (William, A. 1996)
- **Planeación:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción. (Stoner. 1996)
- **Sistema de Operaciones:** Sistema o subsistema organizacional cuya función consiste en transformar las entradas (insumos) en las salidas (productos) deseadas. (Páez, I. 1996)
- **Teoría X:** Suposiciones según las cuales al empleado ordinario le desagrada el trabajo, es perezoso, tiene poca ambición y debe ser dirigido, obligado o amenazado con castigo para que de un buen rendimiento. (Robbins. 1995).

- **Teoría Y:** Suposiciones según las cuales al empleado le agrada el trabajo, indicaría por ejemplo que dedicar esfuerzo físicos y mentales al trabajo es tan natural como jugar o descansar. (Robbins. 1995)
- **Toma de Decisiones:** Proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. (Robbins. 1995)

A N E X O S

ANEXO. 1

**NÚMERO DE HOGARES Y MULTIHOOGARES
DE CUIDADO DIARIO EXISTENTES EN VENEZUELA.**

AÑOS 1979 — 2001.

<i>AÑO</i>	<i>H.C.D.</i>	<i>M.H.</i>
<i>1979</i>	<i>2.701</i>	<i>--</i>
<i>1989</i>	<i>3.122</i>	<i>--</i>
<i>1990</i>	<i>10.793</i>	<i>61</i>
<i>1991</i>	<i>16.032</i>	<i>317</i>
<i>1992</i>	<i>21.312</i>	<i>524</i>
<i>1993</i>	<i>21.327</i>	<i>517</i>
<i>1994</i>	<i>18.720</i>	<i>537</i>
<i>1995</i>	<i>21.455</i>	<i>719</i>
<i>1996</i>	<i>22.020</i>	<i>814</i>
<i>1997</i>	<i>23.057</i>	<i>833</i>
<i>2001</i>	<i>26.710</i>	<i>1207</i>

Fuente: Estadísticas del Ministerio de la Familia.

ANEXO 2

PROGRAMA HOGARES DE CUIDADO DIARIO TRANSFERIDO AL MINISTERIO DE LA FAMILIA Y CREACIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO.

	H.C.D.	M.H.	FECHA TRANFER.
<i>CARACAS PARA LOS NIÑOS</i>	948	6	16/11/94
PACI	299	1	16/11/94
PEBAG	375	1	16/11/94
ANZOATEGUI	766	14	01/12/94
ARAGUA	586	32	01/12/94
BARINAS	670	11	01/12/94
BOLIVAR	803	20	01/12/94
CALABOZO	1190	33	01/12/94
GUARICO	1200	35	01/12/94
LARA	1086	21	01/12/94
MONAGAS	548	9	01/12/94
TACHIRA	1125	7	01/12/94
TRUJILLO	652	23	01/12/94
APURE	1441	53	01/12/95
COJEDES	809	5	01/12/95
DELTA AMACURO	352	5	01/12/95
NUEVA ESPARTA	430	25	01/12/95
PORTUGUESA	383	5	01/12/95
SUCRE	412	63	01/12/95
YARACUY	826	49	01/12/95
ZULIA	739	30	15/03/95
FALCON	1446	73	15/03/95
MIRANDA	1159	10	01/05/95
AMAZONAS	125	2	01/06/95
MERIDA	386	7	01/06/95
TOTAL	18.756	540	--

Fuente: Estadísticas del Ministerio de la Familia.

ANEXO 3

RESUMEN DEL PROCESO DE CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA HOGARES DE CUIDADO DIARIO



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

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.
MAESTRÍA: GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.**

ANEXO 4

**MODELO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Autor: Belkis X. Cáceres M

Barinas, 2000

Profesor (a)

Con motivo de proponer un Modelo de Gerencia dirigido a las Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro del Sector Gubernamental del Estado Barinas, solicito a usted su valiosa colaboración para validar el instrumento diseñado con el propósito de recolectar la información requerida para llevar a cabo el estudio planteado.

Seguidamente se le proporciona el mismo, conjuntamente con los objetivos planteados en la investigación.

Estaré agradecida por la sinceridad, objetividad y pertinencia de sus observaciones, con el fin de efectuar una investigación veraz y garantizar el éxito de la misma.

Muchas Gracias.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General:

Proponer un Modelo Gerencial Aplicado a las Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro del Sector Gubernamental: Caso Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES), del Estado Barinas.

Objetivos Específicos:

Describir el proceso gerencial desarrollado en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas

Determinar el Clima Organizacional, imperante en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario.

Diseñar un modelo Gerencial para la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario (ASHOGARES) del Estado Barinas que permita mejorar los procesos gerenciales.

CIUDADANA:

Coordinadora de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario
ASHOGARES del Estado Barinas.

Ciudad.-

Me dirijo a usted con la finalidad de informarle que estoy realizando un trabajo de investigación sobre el funcionamiento de las Asociaciones Civiles del Sector Gubernamental y muy específicamente el caso de los Hogares de Cuidado Diarios del Estado Barinas, cuyo objetivo es Proponer un Modelo de Gerencia dirigido a este tipo de instituciones. Para lo cual requiero de su valiosa colaboración así como la del personal a su cargo.

Estaré agradecida por la objetividad y sinceridad en la información solicitada.

De antemano muchas gracias por la colaboración prestada.

Atentamente,

Econ. Belkis Cáceres

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora
UNELLEZ**

*Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación del Área de Postgrado
Maestría: Gerencia y Planificación Institucional.*

ENCUESTA

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación cuyo objetivo es proponer un modelo gerencial para las asociaciones civiles sin fines de lucro del sector gubernamental: Caso Hogares de Cuidado Diario del Estado Barinas.

De antemano se agradece la mayor veracidad y objetividad posible al momento de responder al mismo, pues la información suministrada por usted permitirá realizar un diagnóstico efectivo sobre la realidad situacional de la organización.

Gracias.

PARTE I.

Datos de identificación:

a.- Cargo que desempeña actualmente en ASHOGARES:

_____.

b.- Cargo desempeñado al momento de ingresar:

_____.

c.- Departamento al cual pertenece:

_____.

d.- Años de servicio en la institución:

_____.

e.- Años de servicio en otras instituciones:

_____.

PARTE II.

A continuación se presentan una serie de interrogantes, léalas detenidamente y marque con una X la alternativa que a su criterio sea correcta.

Seleccione la alternativa Siempre, cuando lo que le solicite se hace con unas frecuencias mayores al 60%, la alternativa Algunas Veces, menores al 60% y la alternativa Nunca igual a 0%.

1. ¿Considera usted que los objetivos y metas que adelanta la institución se planifican atendiendo las necesidades e intereses de la misma?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

2. ¿Cree usted que las actividades que se ejecutan en la organización, obedecen a una previa planificación y programación?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

3. ¿Según su conocimiento, la institución emplea la asignación presupuestaria en el logro de metas y objetivos establecidos?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

4. ¿La Gerencia prevé la capacitación y actualización del Recurso Humano?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

5. ¿El trabajo realizado por usted contribuye al logro de objetivos y metas fijados por la institución?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

6. ¿Cree usted que la cobertura de atención planificada por la institución se puede ampliar con los mismos recursos económicos, materiales y humanos disponibles?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

7. ¿Participa usted en las actividades de Planificación, Organización, Dirección y Control que se desarrollan en la institución?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

8. ¿Es usted participe en la toma de decisiones que se generan en la institución?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

9. ¿Las órdenes emanadas de su superior son transmitidas en forma clara y precisa?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

10. ¿La comunicación en la institución fluye de los niveles inferiores a los niveles superiores?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

11. ¿Recibe usted constantemente información sobre los aspectos relevantes de la institución?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

12. ¿Ejecuta usted con agrado el trabajo asignado?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

13. ¿El ambiente de trabajo donde se desenvuelve es agradable y armónico?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

14. ¿En la institución existen conflictos interpersonales?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

15. ¿Las funciones que realizan son las más idóneas y pertinentes a su cargo?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

16. ¿Sus superiores se sienten satisfechos con el trabajo que usted realiza?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

17. ¿Se realiza la evaluación del desempeño en forma objetiva y veraz?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

18. ¿Recibe estímulo por parte de sus superiores en la relación al desempeño de sus funciones?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____

19. ¿Considera usted que su ingreso salarial está acorde con las funciones que cumple dentro de la institución?

SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____