

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado De Infraestructura y
Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia Pública**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL
BOLIVARIANO DEL MUNICIPIO TINAQUILLO**

**Autor: Lcdo. Carlos Reyes
C.I. V-12.932.088
Tutora: MSc. Carolina Valera
C.I.V 11.151.333**

San Carlos, junio, 2018

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado De Infraestructura y
Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia Pública**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL
BOLIVARIANO DEL MUNICIPIO TINAQUILLO**

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum

**Autor: Lcdo. Carlos Reyes
C.I. V-17.892.507
Tutora: MSc. Carolina Valera
C.I.V-16.994.412**

San Carlos, junio, 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Programa de Estudios Avanzados



**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO,
TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------

Titulado(a):

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL
BOLIVARIANO DEL MUNICIPIO TINAQUILLO**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

CARLOS EDUARDO REYES RAMOS, C.I. V-12.932.088

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública (Tinaquillo), del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: 15/05/2018 a las 08:00 am, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- El Trabajo / Tesis se acepta para la presentación / Defensa oral.
- El Trabajo / Tesis se acepta para la presentación / Defensa oral, una vez que se adopten las modificaciones sugeridas.
- El Trabajo / Tesis no se acepta para la defensa oral.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **02/06/2018**, a las **10:00 a.m.**, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, 15/05/2018.

1.- Jurado Principal Tutora Coordinadora

MSc. Carolina Varela, C.I. V-11.151.333
(UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

MSc. Miguel García, C.I. V-4.089.624
(UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

MSc. Eriana Esqueda, C.I. V-13.733.552
(UNEFA)

4.- Jurado Suplente

MSc. Juan Montero, C.I. V-13.988.160
(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente

Dra. Blanca Barrios, C.I. V-10.994.004
(UNEFA)

ACTA DE AVALUACIÓN DEL PROYECTO POR PARTE DEL TUTOR O TUTORA

Quien suscribe, Carolina Valera, actuando en mi carácter de Tutor del proyecto de Trabajo Técnico __, Trabajo Especial de Grado o Trabajo de Grado X __, titulado "PLAN BASADO EN ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL BOLIVARIANO DEL MUNICIPIO TINAQUILLA", hago constar que lo revisé en su contenido, dando fe que el mismo cumple con los requisitos para su aprobación por parte de la Comisión Técnica de Postgrado.

En la ciudad de San Carlos, estado Cojedes, a los 21 días del mes de marzo del año 2017.

En conformidad firma:


Nombre y apellido

1107333
Cédula


Firma

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
SUMMARY.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2Objetivos Específicos.....	9
1.3. Justificación de la investigación.....	9
CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.1 Estrategias.....	14
2.2.2 Gerencia estratégica.....	14
2.2.3 Estrategias gerenciales.....	16
2.2.4 Características de las estrategias gerenciales.....	17
2.2.5 Acciones estrategias gerenciales.....	19
2.2.6 Estrategias innovadoras.....	20
2.2.7 Gestión.....	24
2.2.8 Gestión administrativa.....	24
2.2.9 Importancia de la gestión administrativa.....	27
2.2.10 Misión.....	28
2.2.11 Visión.....	29
2.2.12 Procesos administrativos.....	29
2.2.13 Elementos del proceso administrativo.....	29
2.2.13.1 Elementos de la planificación.....	30
2.2.13.2 Importancia de la planificación.....	31
2.2.13.3 Beneficios de la planificación.....	32
2.2.13.4 Pasos en la planificación.....	33
2.2.14 Organización.....	33
2.2.14.1 Característica de la organización.....	34
2.2.14.2 Tipos de la organización.....	35

2.2.14.3 Estructura de la organización.....	35
2.2.15 Dirección	37
2.2.15.1 Importancia de la dirección.....	37
2.2.15.2 Principios de la dirección.....	38
2.2.15.3 Tipos de dirección.....	39
2.2.16 Control.....	39
2.2.16.1 Importancia del control.....	40
2.2.16.2 Principios del control.....	40
2.2.16.3 Fases del proceso básico del control.....	41
2.2.17 Equipo y trabajo en equipo.....	41
2.3 Bases Legales.....	44
2.4 Sistema de Variables.....	47
2.5 Operacionalización de las Variables.....	48
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.1 Tipo de investigación.....	49
3.2 Diseño de la investigación.....	49
3.3 Población y muestra.....	50
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
3.5. Validez del Instrumento confiabilidad de la información.....	51
3.6 Técnicas análisis de datos.....	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	53
4.1. Análisis de los resultados.....	53
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA.....	64
5.1 Presentación de la propuesta.....	64
5.2 Fundamentación de la propuesta.....	66
5.3 Misión y visión de la propuesta.....	71
5.4 Objetivos de la propuesta.....	73
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	73
5.4.2 Objetivos específicos	73
5.5 Factibilidad.....	73
5.5 Estructura del plan.....	78
5.6 Desarrollo de la propuesta de formación	82
5.7 Evaluación integral de la propuesta de formación.....	84
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	89
REFERENCIAS.....	90
ANEXO A: Instrumento de recolección de Datos.....	94
ANEXO B: Validez del Instrumento.....	97

ANEXO C: Confiabilidad del Instrumento.....	100
---	-----

LISTA DE TABLAS

	pp
Tabla 1 Operacionalización de las Variables.....	45
Tabla 2 Distribución de las alternativas de respuestas de los ítems y la media aritmética de las dimensiones relacionadas con la variable Estrategias Gerenciales.	55
Tabla 3 Distribución de los enunciados de los ítems, media aritmética y opción de respuesta predominante según la escala de Likert por dimensión de la variable: Estrategias Gerenciales	56
Tabla 4 Distribución de las alternativas de respuestas de los ítems y la media aritmética de las dimensiones relacionadas con la variable Gestión Administrativas	60
Tabla 5 Distribución de los enunciados de los ítems, media aritmética y opción de respuesta predominante según la escala de Likert por dimensión de la variable gestión	61
Tabla 6 Tabla 6. Descripción del proceso de transformación	76
Tabla 7 Tabla 7. Costos del Proyecto	77
Tabla 8 Tabla 8. Propiciar un clima de apertura, insumos teóricos	79
Tabla 9 Tabla 9. Proceso de estrategias gerenciales innovadoras	80
Tabla 10 Tabla 10. Sistema de gestión administrativa y trabajo en equipo	81
Tabla 11 Tabla 11. Instrumento de Validación	85
Tabla 12 Tabla 12. Resultados de la Validación	85



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MENCION GERENCIA PÚBLICA**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTO
ALCALDÍA MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO CARABOBO.**

AUTOR:	Carlos Reyes
TUTORA:	Carolina Valera
FECHA:	Junio 2018

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo. El estudio estuvo enmarcado en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el nivel de la investigación es descriptiva con un diseño no experimental de corte transaccional, modalidad proyecto factible. La población fue de diez (10) que laboran en el concejo municipal, la muestra seleccionada fue censal o total. La técnica fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario con veintiún (21) preguntas escala de Likert. La validez se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada de acuerdo al método Alpha de Cronbach, 0,88 el resultado, Como técnica para interpretar la información se usó la estadística descriptiva. De las conclusiones las estrategias gerenciales utilizadas en la institución en dirección y desarrollo del proceso no soporta el logro de los objetivos de la organización en cada unidad de trabajo, no determina las pautas o una base de sustento que permita orientar la organización, puesto que, no gozan de ciertos principios en la que se sustentan, Por otra parte en la gestión administrativa, cuyas acciones deben orientarse hacia el logro de los objetivos organizacionales, a través de la secuencialidad de sus actividades, determina que en su aplicación el proceso administrativo, no se da de manera óptima, el personal habitualmente no se encuentra comprometido continuamente con las actividades.

Palabras claves: Estrategias gerenciales, gestión administrativa, consejo municipal bolivariano



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

STRATEGIC PLAN BASED ON ADMINISTRATIVE PROCESSES TO
OPTIMIZE THE TAX COLLECTION SYSTEM ALCALDÍA MUNICIPIO
LIBERTADOR, CARABOBO STATE.

AUTHOR: Carlos Reyes
TUTOR: Carolina Valera
DATE: June 2018
SUMMARY

ABSTRACT

La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar un plan basado en estrategias gerenciales para la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo. El estudio estuvo enmarcado en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el nivel de la investigación es descriptiva con un diseño no experimental de corte transaccional, modalidad proyecto factible. La población fue diez (10) que laboraba en el concejo municipal, la muestra era censal o total. La técnica fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizados en el cuestionario con veintiún (21) preguntas escala de Likert. La validez se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad del cálculo de acuerdo al método Alpha de Cronbach, 0,88 el resultado, Como técnica para interpretar la información se usa la estadística descriptiva. De las conclusiones las estrategias gerenciales utilizadas en la institución en la dirección y desarrollo del proceso no soporta el logro de los objetivos de la organización en cada unidad de trabajo, no determina las pautas o una base de sustentabilidad que permita orientar la organización, puesto que, no gozan de ciertos principios en la que se sustentan, Por acciones en la gestión administrativa, que acciones deben orientarse hacia el logro de los objetivos organizacionales, a través de la secuencia de sus actividades, determinar que en la aplicación el proceso administrativo, no se da de manera óptima, el personal habitualmente no se encuentra comprometido continuamente con las actividades

Keywords: Management strategies, administrative management, Bolivarian municipal council

INTRODUCCIÓN

En Venezuela y en el mundo en general, han venido ocurriendo una serie de cambios en todos los órdenes (políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales entre otros), los cuales sin lugar a dudas están provocando una profunda transformación en la manera de conducir o gerenciar las organizaciones tanto públicas como privadas. En este sentido se hace necesario encarar estos cambios con criterios gerenciales que permitan adaptar las organizaciones a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y complejo, para poder lograr su sobrevivencia y mantenerse dentro de ciertos niveles de competitividad y de eficiencia.

A la luz de las consideraciones anteriores, importa destacar, que quienes estén al frente de las organizaciones tienen ahora la obligación de prepararse más para dar la batalla en la guerra de la supervivencia; es impostergable, la toma de conciencia respecto a los cambios que se tienen que producir en las organizaciones, los cuales deben centrarse fundamentalmente en el talento humano y en una mejora continua de los procesos productivos y administrativos entre otros.

En este orden de ideas, cabe destacar que los consejos municipales como entes públicos, son las instancias de gobierno más cercano a la gente, lo que las hace más vulnerable al descontento popular cuando las demandas ciudadanas no son atendidas oportunamente. Esta situación obliga a los consejos municipales a experimentar mejoras en su gestión y ser cada vez más eficiente, para mantener su credibilidad como ente público al servicio de la ciudadanía en el ámbito de su competencia.

Adicionalmente a lo antes señalado, los consejos municipales, tienen que convertirse en una administración abierta a las necesidades y demandas de la gente, en un ambiente de respeto, de mutuo apoyo y colaboración, y sobre todo renovarse constantemente para poder actuar en un entorno altamente cambiante y complejo, caracterizado por una sociedad que en términos de necesidades y desafíos reclaman servicios públicos eficaces y eficientes.

En el marco de lo antes señalado, en la presente investigación aborda como objeto de estudio el consejo municipal de Tinaquillo estado Cojedes, en virtud de que en los actuales momentos dicha organización presenta algunas dificultades o debilidades en el buen desempeño de su gestión representado en: poca iniciativa del personal en la consecución de objetivos organizacionales, falta de coordinación entre los departamentos, problemas de comunicación entre los empleados, demora en los trámites administrativos, el control del proceso de decisión se encuentra centralizado, el bajo rendimiento se oculta, disfraza o se trata arbitrariamente, entre otras debilidades de gran importancia.

La administración municipal, para la discusión y solución a sus propias necesidades, como toda organización sociopolítica tiene un telos, este es otro de los elementos indispensables del municipio, el elemento teleológico, que consiste en la finalidad, que se sintetiza en: cumplir y velar porque se cumplan los fines y deberes del Estado, bienestar general o bien común. Ejercer y defender la autonomía municipal; impulsar el desarrollo; velar por la integridad del territorio, fortalecimiento de su patrimonio económico de su patrimonio natural y cultural; promover la participación sistemática, efectiva, voluntaria y organizada de sus habitantes.

Lo anterior obliga a plantear alternativas de solución que pudieran contribuir al buen desempeño de la gestión operativa de esta importante organización. En este sentido se desarrollará un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo. En concordancia, con lo antes señalado, y para una mejor comprensión y orden, se ha dado una estructura a la presente investigación, conformándose en cinco capítulos, los cuales se describen de manera sintetizada a continuación:

El Capítulo I, se refiere al Planteamiento del problema, objetivos generales y específicos y su justificación, en esta sección se describe la situación que presenta la organización en estudio respecto a ciertos factores que dificultan su buen desempeño en la gestión administrativa. El Capítulo II, lo constituye el Marco Teórico del presente estudio, en el se puede apreciar información sobre los distintos enfoques teóricos,

estudios, diagnósticos y experiencias basadas en la gerencia estratégica como en la gestión administrativa que sustentan la investigación, las bases legales. De igual manera se puede observar la tabla de operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, se presenta la metodología aplicada al trabajo de investigación. Se hace referencia a todo lo relativo al tipo de investigación, diseño y modalidad, así como también de las técnicas de análisis organizacionales e instrumentos que se emplearon para la recolección y análisis de los datos. El Capítulo IV, resultados de la investigación. Conclusiones y recomendaciones. Finalmente, en el Capítulo V, se hace referencia a la presentación, objetivos, importancia, alcance, estructura y diseño de la propuesta, ejecución y evaluación. Luego se señala las referencias citadas a lo largo del estudio y los anexos que sirven de soporte a los temas desarrollados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gerencia moderna se enfrenta a diversos retos, según Thompson, Strickland y Gamble (2008), “la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entrega de productos, mal mejoramiento en los sistemas que se evidencian en una gestión poco eficiente de los recursos, entre otros” (p. 1), los cuales pueden ser derivados de una gestión poco asertiva o incluso, por la inexistencia o falta de aplicación de herramientas gerenciales modernas que les permitan tomar decisiones asertivas y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. Según puede vislumbrarse, dichas herramientas gerenciales son un soporte valioso para el buen desempeño de las organizaciones, toda vez que les orienta el camino a seguir, considerando además la actualidad de información y conocimiento para lo cual es necesario adaptarse a las tendencias y métodos modernos que faciliten el funcionamiento del sistema organizacional.

Lo anterior puede ser soportado por la definición que provee Bruce Henderson (citado en De Gerencia.com, 2014), donde se señala un enfoque orientado hacia el mundo de negocios, al decir que la estrategia “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. (p. 1). De igual forma, David (2008) es más especializado en el concepto de estrategia para proveer el concepto de administración estratégica como “un proceso mediante el cual se formulan, ejecuta y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos” (p. 5), de lo cual se infiere que esta disciplina cubre las diferentes etapas del proceso administrativo, en tanto se planifica, se ejecuta y se evalúa la estrategia.

Ahora bien, entendiendo que la administración es la disciplina que debe ser aplicada por alguien, es propicio llamar la atención sobre la figura del gerente, quien es el responsable de poner en práctica la estrategia, bien enfocándose en el ámbito interno de la organización o también considerando que “existen otro tipo de estrategias que

recogen información del exterior hacia el interior de la organización, constituyendo así una serie de entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento...” (Thompson y otros, p. 2008, p.1). En consecuencia, se infiere que la actividad gerencial relativa a la estrategia, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que probablemente requerirá de varias evaluaciones y ajustes antes, durante y después de su aplicación.

Lo descrito permite considerar que, para hacer frente a esta situación y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, se hace cada vez más inevitable fortalecer la gerencia administrativa, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales. En estas circunstancias, las organizaciones tradicionales preocupadas simplemente por la somera administración de sus recursos, la ejecución de sus procesos de manera mecánica y las respuestas poco consistentes, han demostrado ser de alcance limitado, de poca efectividad y con tendencia a su desaparición, constituyendo entidades dirigidas bajo enfoques gerenciales convencionales, que están en decadencia; por lo tanto, en la medida que prevalezcan estas orientaciones existirá gran desperdicio en las organizaciones, siendo prudente su fortalecimiento constante para evitar el declive de las mismas. Es evidente entonces, según Córdova y Martínez (2005):

Hoy día, cada vez son más las empresas que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en enfoques gerenciales modernos y actualizados. Sin embargo, en Venezuela no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial administrativa de alto desempeño; de hecho, en las instituciones públicas las formas de gerenciar descansan en la improvisación, más que en la formulación y planificación de los objetivos y la asignación de recursos, por eso la administración pública refleja permanente improvisación. La gerencia se caracteriza por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y medulares, dejando al azar, en algunos casos, el futuro de la organización (p.4).

Como es bien sabido, en Venezuela las organizaciones públicas tienden a trabajar de manera improvisada, sobre la base de lo que acontece, en lugar de hacerlo de manera organizada y planificada como es el deber ser. La gerencia de muchas empresas y organismos, a pesar de conocer lo importante que resulta para el éxito de cualquier institución trabajar de manera organizada, generalmente ignoran o desconocen los patrones y políticas de trabajo correspondientes a cada uno, sin tomar en cuenta el riesgo que esto representa para dicha institución.

En el marco de las observaciones anteriores, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece que la Administración Pública se fundamenta en principios, entre los que destaca la participación, la celeridad, la eficacia y la eficiencia, entre otros; por lo tanto, es obligación de los gerentes garantizar el ejercicio de la función pública, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, contables y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando incrementar los niveles del desempeño institucional.

Dentro de este orden de ideas, el Municipio representa el autogobierno y la soberanía popular de los vecinos. En su jurisdicción, el alcalde, como principal figura ejecutiva local, es quien da la cara a la población que espera respuestas efectivas a sus demandas. Pero también los concejales poseen un rol transcendental en los destinos del municipio, puesto que ellos están llamados a contribuir con la construcción de una base jurídica que regule y promueva la convivencia vecinal y el desarrollo integral del Municipio. Una buena gestión ejecutiva y legislativa es el soporte de una nueva institucionalidad democrática local. Tanto de la planificación y solución de los problemas de las grandes ciudades y las áreas metropolitanas, como de los pequeños centros poblados y zonas rurales, cuyos habitantes sólo tienen posibilidad de ser escuchados por un alcalde o un concejal.

Sin embargo, es de destacar que, en la actualidad la administración pública municipal en Venezuela, se encuentra seriamente cuestionada por la mayoría de los sectores sociales dentro de su área de influencia y fuera de ella, la misma, ha sido objeto

de serias críticas que argumentan ineficacia e ineficiencia en la solución de problemas vitales y la carencia de políticas efectivas para el desarrollo de los municipios. Términos como: servicios públicos deficientes, paralización y retardo en la ejecución de obras, atención al público ineficiente, abuso de autoridad, burocracia excesiva y corrupción, entre otros, han cubierto importantes espacios, tanto en prensa, radio y televisión como en la opinión pública nacional, deteriorando sustancialmente la imagen de la Administración Pública Municipal como institución (Diego, 2005).

En relación con este último, el Concejo Municipal, es la entidad legislativa de los municipios autónomos de Venezuela. Emite acuerdos obligatorios en su jurisdicción, que se llaman Ordenanzas. Regulan y controlan las actividades de los otros entes municipales. Nombra al Contralor Municipal. También, en muchos casos, deben ratificar decisiones del alcalde para que éstas puedan tener validez. Los integrantes del Concejo Municipal, se llaman concejales y estos cuando están reunidos en sesiones válidas, se denomina Cámara Municipal. Cada concejal tiene derecho a escoger su personal, según lo que dispongan en sesión de Cámara y ajustados al Presupuesto Municipal.

En ese sentido, la alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes no escapa a la problemática referida, es importante mencionar que actualmente en las direcciones administrativas de la entidad mencionada por medio de conversaciones y observaciones informales se evidencia problemas como: (a) Dificultades en cuanto a los roles y funciones administrativas desempeñadas por sus coordinadores; (b) Designación de personas en los diferentes puestos con algunas debilidades gerenciales para el manejo de la gestión pública; (c) Debilidades al promover un desempeño óptimo del personal que dirigen, esto trae como consecuencia el deterioro de la institucionalidad, por desconocimiento o simplemente no son profesionales acreditados con formación. (d) Planificación deficiente y falta de organización en las tareas pertinentes a las áreas de trabajo.

A tal situación planteada, la gerencia juega un papel fundamental en la administración pública, pues es la responsable directa de gestionar y hacer que se cumplan las normativas en la organización. De allí que, la gestión pública permite

desarrollar un trabajo eficiente, que promueva un desempeño eficaz, especialmente donde se estimule a los empleados a conocer y desarrollar sus potenciales y a satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, tomando como apoyo, Avalos citado por Cruz (2008), el cual define la gestión pública como:

Una disciplina que está relacionada directamente con otros campos del conocimiento... ella posee de forma tácita funciones de gobierno, planeación, integración, dirección y control de la conducta ciudadana, Por medio de la gestión o administración, el gobierno enfrenta las necesidades de la sociedad que la iniciativa privada no puede satisfacer. (p.53).

Lo expuesto por el autor, enfoca la importancia que tiene la gerencia pública señalando que la misma, no debería ser distinta a la administración en general, por estar en manos del estado bien sea nacional, regional o local, son los líderes de las organizaciones los que deben estar dispuestos al cambio. De tal forma, que aquellos que son designados para ejercer la función pública puedan atender las políticas, delegando la responsabilidad administrativa en los profesionales que cumplan su rol y promuevan nuevas estrategias dentro de la misma.

Bajo este enfoque, es necesario revisar de manera exhaustiva los procesos, de gestión, competencias y responsabilidades del personal del área de recursos humanos de la institución contexto de estudio. De lo antes expuesto de desprenden las siguientes interrogantes. ¿Cuál será necesidad de un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo?

¿Cómo será la factibilidad de un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo?

¿Que características tendrá un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo?

¿Cómo sería la efectividad del plan ejecutado basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la necesidad de un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo

Determinar la factibilidad de un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo

Diseñar un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del coordinador en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo

Valorar la efectividad del plan ejecutado basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica porque en la actualidad muchas de las instituciones públicas operan bajo los esquemas de las viejas ideologías, desconociendo que existen modernas teorías administrativas de recursos humanos y técnicas que pueden ser aplicadas a la gestión pública para mejorarlas y orientarlas hacia la eficacia y eficiencia. Es así como, la gestión moderna exige cambios que se transfieran hacia la aplicación de nuevos enfoques gerenciales, donde predomine la idea de que los buenos

gerentes no nacen, sino que por el contrario, se acepte el hecho de que estos se hacen entrenándose y capacitándose para afrontar las situaciones que surjan dentro de la institución.

Su importancia radica en que es necesario desarrollar un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo. En tal sentido, esta investigación pretende dar una visión de la situación actual acerca de la manera en que el personal de la gerencia lleva a cabo el proceso administrativo en la alcaldía del Municipio Autónomo Tinaquillo del Estado Cojedes.

Para ilustrar, se presenta una metodología de proyecto factible, y se hace confiable su aplicación a través de las consideraciones de la organización objeto de estudio, mediante la estimación que se haga de las ventajas posibles que ocasiona la aplicación de la presente propuesta dentro de la alcaldía.

Por otra parte, los elementos aportados por esta investigación permitirán a los gerentes de esta organización, hacer referencias respecto a la manera como se han venido ejecutando los procesos administrativos al momento de tomar decisiones, cuya finalidad es la optimización de la gerencia empresarial, y por consiguiente, el mejoramiento de los recursos humanos a su cargo.

Además, permitirá conocer los aspectos en los cuales se deben actualizar y preparar al personal de recursos humanos para lograr un mejor desempeño de sus funciones administrativas y gerenciales y de esta manera lograr una mejor productividad en la organización, al contar con gerentes preparados en el campo que les compete. El estudio es de interés para las instituciones interesadas en mejorar el desempeño laboral del personal que ejerce funciones directivas, ya que la información obtenida del análisis de los resultados, permitirá implementar acciones que contribuya a optimizar el proceso gerencial para encaminarlo hacia metas definidas de excelencias y éxito empresarial.

En cuanto al Aporte Teórico de esta investigación; la revisión realizada permitirá establecer las bases en cuanto a la visión y misión del organismo, así como de los procesos gerenciales y todas las actividades operativas que implican, para el buen

funcionamiento de la institución. En relación al Aporte Científico, los resultados de la presente investigación servirán de apoyo a otras investigaciones en el campo gerencial en las organizaciones públicas. Para la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, esta investigación constituye una herramienta de consulta. Para el autor, la respectiva investigación ofrece la oportunidad de presentar de manera documental el conocimiento y experiencias adquiridas durante el período de formación académica

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de este marco internacional, Puerta (2013), en su trabajo de grado: “Selección del empleado de la Administración Pública”, realizada en la Universidad Castilla – La Mancha”, plantea en función de su investigación: (a) El estudio de los procedimientos de selección de personal al servicio de las Administraciones Públicas: (b) Estudiar las relaciones de empleo público precario, voluntariamente perpetuadas por las Administraciones Públicas. Se enmarco en un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo con un diseño mixto.

Una vez realizado el cumplimiento de su investigación concluyó lo siguiente: en la Administración Pública no se cumplen todos los procedimientos para la selección de personal, ya las personas encargadas para ello no están debidamente capacitadas o simplemente no cumplen con las normas.

Este Trabajo aporta información valiosa a la presente investigación, porque permite ver que en muchos casos tanto a nivel nacional como internacional las fallas en lo concerniente a la selección de personal en la Administración Pública son muy parecidas. Lo cual implica, la necesidad de optimizar y rentabilizar los procesos de selección y para ello se debe: realizar entrevistas conductuales, aplicar test cognoscitivos y de personalidad, así como prácticas sobre conductas laborales.

En lo que respecta, Reinoso (2013), en su tesis; “Formulación de un plan de gestión estratégica de recursos humanos”, para optar al título de grado de relaciones laborales en la Universidad Autónoma de Barcelona Facultad de Derecho, donde se menciona el objetivo general en el cual se menciona el plan estratégico que debe constituir la herramienta principal en la dirección de recursos humanos y en la toma de decisiones de la empresa. Cabe considerar, por otra parte, que este estudio es de carácter cualitativo y se centra en analizar y explicar el concepto de plan estratégico, así como

sus ventajas e inconvenientes y también se desarrolla cada una de las fases de elaboración de este para poder conocerlas y estudiarlas con exactitud.

En función de lo anteriormente expuesto y para concluir hay que resaltar la misión que tiene el departamento de Recursos Humanos y este consiste en asegurar, en el marco jurídico y organizativo de la empresa, una política y unas prácticas de gestión eficaz, profesional e innovador, que, con la colaboración necesaria garanticen el número adecuado de personas competentes, posibilitando así, la eficacia de la empresa y el desarrollo y mejora de sus empleados.

Además, la misión debe garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución, es por ello que el plan estratégico de recursos humanos es un instrumento necesario en la creación de una empresa que permite definir “que” y “como” quiere que sea el futuro de la empresa y en definitiva, no es más que el interés y la posibilidad ofrecida de adquirir los conocimientos necesarios sobre el tema, ya que en un futuro es de mucha utilidad.

Asimismo, Durán (2012), realizó un trabajo de investigación titulado Programa de capacitación en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal directivo y docente del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, del Municipio Girardot, Estado Aragua. El cual tuvo por objetivo proponer un programa de capacitación para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. La fundamentación teórica desarrollada en la investigación se basó en las teorías relacionadas con las relaciones interpersonales, así como las características y elementos inherentes a las estrategias gerenciales.

Dicha investigación se enmarco en un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, diseño de campo, modalidad proyecto. En base a los resultados, la investigadora concluyó, que el personal directivo está aplicando una gerencia en la cual no existe el diálogo consensuado para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades didácticas, por lo cual esto va en detrimento de las relaciones interpersonales dentro de la organización educativa. En este orden de ideas, la presente investigación guarda relación con el tema de estudio pues está vinculado en el uso de la variable estrategia

gerencial. Debido a que las relaciones interpersonales mantienen a los miembros de las instituciones unidos en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Estrategias

La palabra estrategia encuentra sus orígenes etimológicos en la Grecia antigua, donde a los generales se les denominaba *strategos*. En el terreno empresarial, la estrategia consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones. Al respecto, Stoner (2006), define la estrategia como “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas” (p. 56).

Koontz 2003, señaló que las estrategias son: Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Atendiendo a las ideas antes señaladas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción

2.2.2 Gerencia Estratégica

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

En concordancia con Ferrer (2006), señala que

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, ¿pero cuál es su importancia en las empresas pequeñas?. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas” (p. 258).

Otros problemas que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo cotidiano. Las investigaciones recientes sacan en conclusión que: El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes. De la misma manera, las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

Existe una serie de beneficios propios de la gerencia estratégica, los cuales según Ferrer (2006), son los siguientes:

- 1- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- 2- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- 3- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- 4- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- 5- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

6- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Tal y como se evidencia deberá tener una intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. Tener una política empresarial interna, basando en una predicción y la corrección de sus debilidades y fortalezas, ellas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo.

2.2.3 Estrategias gerenciales

A este respecto, el estudio se apoya en las nuevas corrientes gerenciales, con el intento de salir del entorno tan turbulento existente hasta ahora. En estas circunstancias aquellas empresas que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir. Aunado a ello, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Por otro lado, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable, del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Para desarrollar la variable estrategia gerenciales es importante en primer término describir el significado de gerencia.

En este orden de ideas, Robbins (2014) considera a la gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control la cual se obtiene con eficacia y eficiencia, al considerar a otras personas, es decir, la gerencia trabaja, se desarrolla, utilizando para ello al personal para lograr un fin determinado. Asimismo Dell'ordine (2007) considera que la gerencia es la responsable de dirigir las actividades que sirven a las organizaciones para el logro de sus metas, por ello, al ser bien ejecutada lleva consigo el alcance de objetivos establecidos. Por otra parte, ¿el término gerencia se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados; por ello, el objetivo global es lograr la eficiencia

máxima en sus actividades al llevar a cabo las metas asignadas, en la medida que se logre alcanzar los objetivos, se revelará el grado de eficacia de las metas trazadas.

En este sentido, Mintzberg y Quinn (2003) establecen que “las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción”. Por tanto, las estrategias gerenciales, se convierten en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro. Estas son los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

Por consiguiente, las estrategias gerenciales formuladas por los mismos autores, comprenden planes de actividad tanto formales como informales, su definición por tanto es plenamente coincidente con el concepto de para quien la estrategia es una pauta en el flujo de decisiones, por lo tanto, aunque lo directivos de una empresa fueran incapaces de etiquetar su propia estrategia la pauta de sus decisiones definiría su estrategia real. Finalmente, Serna (2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégico

2.2.4 Características de las Estrategias Gerenciales

En cuanto a sus características las estrategias se pueden establecer, pero además pueden ser formuladas en un momento dado, como respuesta a un contexto variable o puede ser generada después de un arduo análisis y reflexión, no obstante, para que las estrategias sean eficaces deben gozar de ciertos principios los cuales serán planteados a continuación:

1. Flexibilidad: Este principio debe estar inherente en la estrategia, puesto que todo plan debe ser modificado, para adaptarlo a las diferentes situaciones, se

tomará en cuenta el diagnóstico, como elemento que permite determinar las necesidades, seleccionando aquellas que requieren urgente solución, igualmente cuando la empresa carece de recursos materiales para cada una de las actividades que se diseñe. Estas deberán ajustarse a los recursos existentes.

2. **Coordinación:** La coordinación es definida como el principio de integración, organización y secuencia que debe existir entre las estrategias, actividades, recursos y tiempo, es decir, una actividad debe ser organizada en perfecta coordinación con el recurso que se utilizara para lograrla y el tiempo en que se llevara a cabo. En este sentido en las organizaciones Constructoras es competencia del supervisor fomentar las relaciones humanas armónicas y solidarias, para lograr acuerdos entre las partes y alcanzar así los objetivos
3. **Continuidad:** La continuidad, encierra el desarrollo coherente de las actividades, es decir, una actividad es consecuencia de la otra. Igualmente, las estrategias deben ser consecuencias de otras, por tanto, terminada una se forma otra, toda eventualidad que atente contra este principio, no propicia el principio de racionalidad y de planificación propiamente dicha, las metas trazadas no deben ser abandonadas. Esta discontinuidad, conlleva al rechazo o cualquier cambio que se requiera realizar en el sector construcción, pues una estrategia debe ser continua de la otra asumiendo un proceso coherente y sistemático, pues una estrategia implementada es experiencia para las otras, haciéndose más fácil el proceso.
4. **Proactividad:** La proactividad es lo contrario de inactivo, de allí que todas las estrategias deben ser proactivas, este es un elemento en el cual se apoyan ciertos rasgos personales: la responsabilidad, entusiasmo en la realización del trabajo, puntualidad y cumplimiento, capacidad de inducir a los trabajadores hacia el interés particular y colectivo.
5. **Dominio:** Otra de las características de la estrategia del gerente de hoy, es tener pensamiento sistémico y dominio que de acuerdo con Senge (2005) permite integrar las disciplinas de trabajo en equipo, modelos mentales, dominio personal y visión compartida, con el fin de analizar el lenguaje para decidir,

comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas, proponiendo transformaciones, por tanto, el gerente como líder debe generar acciones variadas.

6. **Cohesión Social:** En cuanto a las características de cohesión social debe ser un comunicador por excelencia, el cual transfiere visión a sus seguidores y los estimula para que venzan las dificultades que se presenten. Se deben promover estrategias socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los integrantes opinar, reflexionar, entre otros. Estas características son importantes para el logro de un buen desempeño, de allí se infiere que todo gerente debe ser estratega, que evidencie habilidades, destrezas, actitudes y valores para asesorar a directores, supervisores y demás personal y lograr su colaboración para alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Finalmente, ¿las estrategias deben estar estipuladas en virtud del tiempo, espacio y objetivos a cumplir; en tal sentido se deben diseñar bajo un plan estructurado, por ende, es concebida como un proceso orientador para proporcionarlos lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos.

2.2.5 Acciones Estratégicas Gerenciales

Las acciones estratégicas gerenciales se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma y son una representación de la realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito, así lo señala Robert, (2008).

Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surgen temporalmente y cuyos contenidos

son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento, por ello, las acciones gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

En este sentido, los gerentes deben adecuarse a los cambios que requiere la transformación del sistema gerencial, ya que la sociedad presenta otras características donde las acciones generales y específicas se articulan al proceso administrativo, con el fin de alcanzar metas, con base a la eficiencia, productividad y calidad.

Escobar (2011), define al gerente como “el líder de la organización (...) quien coordina los diversos elementos y actividades que convergen en el hecho empresarial a nivel de cada centro” (p.25). Es el responsable de establecer buenas relaciones entre la organización que dirige al talento, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo empresarial. Desde este punto de vista, el gerente contribuye al desarrollo de las actividades aplicadas en los contextos organizacionales y el buen desenvolvimiento de una organización, va a depender del cumplimiento de cada una de las actividades administrativas de la labor gerencial. (p.45).

2.2.6 Estrategias innovadoras

El establecimiento de un clima de corresponsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la organización, en función de la creatividad y generación de nuevas ideas que propendan a elevar la eficiencia y a solucionar los problemas institucionales tanto internos como externos, puede considerarse como la estrategia de cambio más importante para lograr el éxito, por lo que la innovación desde el punto de vista interno, debe ser incluida como política relevante en el proceso de planificación.

En relación a lo expresado anteriormente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1971), define estrategias innovadoras como, “el

esfuerzo deliberado por mejorar la práctica en relación con ciertos objetivos que se desean” (p.67), es muy similar al concepto de cambio que propone, entre otros, Clerkin (1989) como la “acción planificada para modificar la forma de pensar y actuar dentro de una organización con el propósito de mejorar los resultados” (p.107). En ese sentido, cuando se genere estrategias innovadoras, hay que darles seguimiento para asegurar su éxito, pues al principio se requiere de mucha planificación, y es vital que triunfe para convencer a toda la organización de lo relevante que es la creatividad para que una escuela mejore

Un gerente que confiera gran importancia a este concepto estratégico, piensa en ésta como un elemento vital para la organización, del cual depende su futuro, por ello, en los aspectos internos, debe incluirse el trabajo en equipo que ayude a fortalecer la planificación y desarrollo de las actividades en la escuela. La percepción que de estas estrategias se tenga y su relevancia prospectiva, se vinculan en gran medida con el proceso administrativo; en primer lugar, porque la innovación tiene un carácter deliberado y sistemático.

En otro orden de ideas, desde el punto de vista del enfoque, el producto del trabajo en equipo de convertir las debilidades y amenazas presentes en la organización pública en fortalezas que logre impactar a la comunidad que presta servicios, de tal manera que su percepción y luego su satisfacción generen un efecto multiplicador en el resto de la comunidad donde está la institución pública. Señala al respecto Clerkin (1989), las estrategias innovadoras, vinculadas con los diferentes momentos del transcurrir en la gestión pública se caracteriza:

1. Mantener su condición de formador-asesor: el equipo de gerente no necesariamente funciona como un experto infalible de múltiples saberes, sino se trata de poder desarrollar un papel de orientador para solventar algunas demandas. Además, esta función supone, que poder identificar a aquellos actores que estén en mejores condiciones de llevar adelante orientaciones, recomendaciones, contextualizaciones de experiencias, aportar marcos teóricos de referencia, entre otros. También funciona como asesor en relación con el propio proyecto en lo relacionado con los objetivos y

metas, función que se relaciona con la de evaluador, en la tarea de monitorear y efectuar el seguimiento para sugerir reorientaciones y cambios en el propio proyecto.

2. Sostener procesos fortalecidos en las comunicaciones internas y externas:

Este rol es relevante tanto en el inicio como en el desarrollo del proceso que se lleva adelante. Al comienzo es necesario la motivación, la persuasión, la articulación para construir sentidos compartidos. Durante el proceso, hay momentos que forman parte de instalar cambios, cuyo proceso no es lineal, que implican incertidumbre, confusión, resistencia y actitudes reticentes. En este caso, conviene trabajar con las diferencias entre los miembros, y también en la articulación de formas de trabajo colectivo. Incentivando el diálogo entre los miembros y procurando atenuar los malos entendidos.

De la misma manera, resulta clave la comunicación clara, para transmitir reorientaciones y modificaciones en los planes previstos durante los procesos de mejora. En relación con las comunicaciones externas tiene relevancia la capacidad para comunicar y mostrar a la comunidad y a otras instituciones los cambios que se van produciendo. Esto se vincula también con la capacidad de apertura a otras experiencias que provengan de instituciones promoviendo el intercambio y el aprendizaje conjunto.

3. Desarrollar la capacidad de observar el todo y proyectar: El equipo de gerente funciona en la práctica como un formador de formadores. Y en este sentido, es una visión emergente en las instituciones escolares que no sólo los niños y jóvenes como población destinataria se forman y aprenden, sino que los gerentes de aula son sujetos de aprendizaje institucional. Su condición de formador está dada también por la perspectiva más general que posee su mirada, hacia el conjunto de personas y procesos que se desarrollan en la escuela. Transmitir y aportar esta perspectiva colabora con el aprendizaje de una institución y promueve el desarrollo de la cultura colaborativa. Resignifica con este aporte las acciones individuales, reconstruyendo el todo a la vez que permite al conjunto recuperar el sentido de los procesos en los que se encuentran inmersos.

4. Desplegar habilidades de gestor de los recursos: Esta función se centra en un sentido amplio de los recursos, implicando no sólo recursos materiales sino aquellos recursos humanos necesarios para el desarrollo de los procesos de mejora. La idea de

recursos no está unida a la idea de presencia o ausencia de los mismos sino a su posibilidad de generarlos. Con esto se vincula estrechamente la posibilidad de gestionar actividades al interior de la institución, así como la capacidad de negociar aquellos recursos que necesitan, en la medida en que son responsables de la institución y la representan en el afuera.

5. Disponer de competencias para interpretar demandas internas y externas: vinculada con las competencias de comunicación y anticipación. Cuando se llevan a cabo procesos de mejora y cambio suele suceder que aparecen diferentes formulaciones para expresar las necesidades y hace falta la capacidad de escuchar, analizar y decidir teniendo presente que en ciertos casos estas no guardan relación con los intereses del proyecto. En otras circunstancias es preciso interpretar conflictos subyacentes que están teniendo lugar cuando se expresan estas necesidades.

6. Sostener la disposición para articular equipos de trabajo: Esta función se relaciona con los momentos iniciales y de proceso para el desarrollo de mejoras. Un momento clave es la constitución de equipos de trabajo y la posibilidad de asignar tareas de acuerdo con las competencias o intereses de sus integrantes. También poder resguardar y preservar la articulación al interior de los equipos y entre unos y otros en función del desarrollo del proyecto que tenga lugar.

7. Disponer de habilidad para el seguimiento de los procesos y la evaluación de los resultados: Esta función se encuentra vinculada con diferentes momentos del proceso de evaluación. Tanto en la instancia de definición de objetivos y metas como en el seguimiento y en la etapa final de los proyectos. Tanto de la evaluación formativa como sumativa. Esta función no debe confundirse con la de fiscalización o control que es propia de modelos más burocráticos de la gestión administrativa, sino que está más relacionada con los procesos de búsqueda de información al servicio de la toma de decisiones, de reajustes requeridos, entre otros. Que servirá en definitiva para el aprendizaje institucional. Lo anterior no significa que sea un trabajo personalizado en la figura de los directivos, sino que pueden generar estrategias para que otros asuman el relevamiento de información, de monitoreo, que contribuya a implicar al conjunto en el desarrollo de un proceso evaluativo.

8. Mantener la comunicación y el intercambio entre la escuela y otros niveles de decisión: El equipo de gerente como representante de la institución tiene la responsabilidad de gestionar ante instancias superiores de decisión las condiciones que avalen el desarrollo de sus procesos de mejora. Algunas prácticas por ser innovadoras pueden quedar colocadas en zonas no totalmente resueltas en las normativas vigentes (por ausencia o por obsolescencia) En estos casos el rol de enlace implica gestionar la viabilidad de los procesos de mejora dentro del juego de relaciones entre los diferentes niveles del sistema y entre los márgenes de autonomía que le corresponde a cada uno.

2.2.7 Gestión

Para que se lleve a cabo un buen desenvolvimiento dentro de la organización y se logre un desarrollo debe existir un proceso de gestión. Según Carod (2003) gestión “es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (p. 56). Por su parte, Guzmán (2003), define gestión como “La dirección o administración de una empresa o de un negocio. Es decir, todo lo correspondiente al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto”. (p. 154). De acuerdo a lo anteriormente planteado se puede decir que la gestión servirá para llevar un mejor control de las actividades o tareas que se pretenden llevar a cabo y así realizar una evaluación del impacto que estas causen dentro de la institución.

2.2.8 Gestión Administrativa

Cuando las funciones o actividades de planear, organizar, dirigir y controlar se realizan de forma secuencial se convierte en un proceso que realiza constantemente el administrador para el logro de los objetivos organizacionales y se denomina gestión administrativa. De manera que, James (2004), define la gestión administrativa como “El gobierno de una empresa que se ejerce durante el periodo de actividad y el mismo comprende la adquisición y transformación de bienes, su transmisión o empleo para la obtención de fines que persigue la empresa”. (p. 1).

De acuerdo Delgado y Ena (2008) la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. El fin de las personas responsables de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

Como complemento imprescindible no se puede ignorar el hecho de que, en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Expertos tales como Delgado y Ena (2008), caracterizan la gestión administrativa:

1. Universalidad: el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objeto con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de los medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, entre otros.
2. Especificidad: la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permiten confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se

auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. **Unidad temporal:** Los referidos autores, afirman que a pesar que se distinguen las etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor a menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar y planificar.
4. **Unidad jerárquica:** indican que cuando todos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan de distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último encargado.
5. **Valor instrumental:** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. **Amplitud de ejercicio.** Se amplifica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo. presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, entre otros.
7. **Interdisciplinariedad:** manifiestan que la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política.
8. **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social. Modelo de Gestión Administrativa

Según Delgado y otros (ob. cit.) el modelo de Gestión Administrativa, involucra diferentes etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación: (a) Análisis de la estructura funcional. Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como las interrelaciones y los flujos de

información entre ellas;(b) Análisis de las relaciones con terceros. Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción. (c) Identificación de procesos de la institución. Establecer los circuitos funcionales y los servicios que prestan. En estas etapas se requiere de una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito de Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

2.2.9 Importancia de la gestión administrativa

Delgado y Ena (ob. cit.) expresan que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las instituciones está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La administración pone en orden los esfuerzos en situaciones complejas. Donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Estos hechos acontecen la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en las empresas más importantes del país.

2.2.10 Misión

Franklin (2004), menciona acerca de la misión, que "Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo

deseado con lo posible" (p.177). La misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica".

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impedidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

2.2.11 Visión

Fleitman, J. (2000), nos dice que, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Thompson, y Strickland, (2001), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, entre otros. Deben hacer algunas consideraciones

fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

2.2.12 Procesos Administrativos

Son de gran importancia ya que corresponden a las funciones que realizan los administradores para lograr un buen desenvolvimiento dentro de la empresa. Según Chiavenato (2002), “se entiende por este como la secuencia sistemática de funciones donde los administradores sin importar sus niveles, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados”. (p. 16).

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad; es decir, la adecuación de los medios (unidades y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

2.2.13 Elementos del Proceso Administrativo

1. Planificación

El punto de partida de cualquier negocio o empresa inicia en determinar lo que se va a hacer, a través del establecimiento de objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias que orienten el funcionamiento de la misma. Al respecto, cabe citar a Fred (1994), quien encontró que: “La planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos.” (p. 3)

La planeación reduce la incertidumbre, la superposición y desperdicios de actividades. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. En resumen, los propósitos de la planificación son: (a) Disminuir el riesgo del fracaso; (b) Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa; (c) Administrar con eficiencia los recursos de la empresa; (d) Asegurar el éxito en el futuro.

También Fred, expone que la planificación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco (5) fases:

1. Establecer objetivos y metas empresariales.
2. Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad.
3. Tomar decisiones respecto a los cursos de acción
4. Empezar acciones que tiendan a activar los planes
5. Evaluar la retroalimentación del desempeño para la replanificación.

2.2.13.1 Elementos de la Planificación

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y se mencionan a continuación:

1. Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
2. La investigación: Aplicada a la planeación, consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. Los objetivos: Representan el lugar hacia donde se encamina la organización, integración, dirección, liderazgo y control.
4. Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

5. Políticas: Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.
6. Programas: Son los planes donde se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes. Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan.
7. Presupuestos: Es la expresión monetaria de los resultados esperados, permite consolidar los planes de una empresa.
8. Procedimientos: Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; son instrucciones para una acción. Es la descripción de cómo cada una de las series de tareas se van a llevar a cabo, cuando van a realizarse y por quién.
9. Métodos: Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible.
10. Reglas: Son normas que se refieren a una acción específica y definida; establece con exactitud que debe hacerse y que no debe hacerse.

2.2.13.2 Importancia de la Planificación

Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás resigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

2.2.13.3 Beneficios de la Planificación

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro.

2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control y permite medir la eficiencia de la empresa.
10. Propicia el desarrollo de la empresa.
11. Reduce al máximo los riesgos.
12. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
13. Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
14. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo
15. Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
16. Los gastos totales se reducen al mínimo.
17. Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
18. Guía el pensamiento administrativo.

2.2.13.4 Pasos en la Planificación

Esencialmente los pasos en cualquier tipo de planeación son:

1. Detección de las oportunidades, aunque precede la planeación real, y por lo tanto no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades

en el ambiente externo como las fortalezas dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. La planeación requiere de un diagnóstico realista.

2. Establecimiento de objetivos, para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo; lo cual debe realizarse tanto a corto plazo, como largo.

3. Desarrollo de premisas. Es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, políticas básicas y planes ya existentes en la compañía.

4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar un plan para el que existan alternativas razonables.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente establecidas.

6. Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones.

7. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Son un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

2.2.14 Organización

El siguiente paso, después que hayan sido determinadas las acciones futuras; es agrupar y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana y mejorar así la efectividad y eficiencia de las comunicaciones en la organización.

Para Stoner y otros (1996), organizar: “Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 12). De allí, que el propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional

Según Fred (1996), la actividad de organizar consiste en: (a) La subdivisión de una empresa en unidades de trabajo manejables (es decir, divisiones y departamentos; (b) La asignación o delegación de responsabilidades administrativas; (c) La definición del lugar de las decisiones. (p.12). Se puede decir, que la organización consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.

2.2.14.1 Características de la Organización

Evidentemente que cuando se intenta definir y conceptualizar un término, siempre se incluirán algunas de las características, propiedades, etc., de lo que se pretende definir. Como producto de la confusión no deseable e inexplicable que existe en relación con el término “organización”, hay autores que asignan propiedades a ésta que corresponden a toda la administración, a toda unidad como empresa. Por ejemplo, le atribuyen un buen número de principios que no le corresponden, por ser propios de la dirección. La mayoría de los principios de Henry Fayol incumben a la dirección y son para aplicarlos al conjunto social de la organización, no son principios de la naturaleza propia del proceso de organización.

El proceso de organización requiere de operaciones y de un instrumento metodológico para cumplir sus propósitos. Entre los instrumentos más importantes podemos señalar: los organigramas (que describen la estructura y las posiciones jerárquicas de las unidades) los manuales de organización y los flujogramas; estos dos últimos sirven para describir las labores y los procedimientos, respectivamente, de la organización. Son esos instrumentos los que plasma y concretan las operaciones de estructuración y sistematización. La aplicación del proceso de organización origina una

organización, instructivos, normas, manuales de procedimientos y métodos y sistemas funcionales

2.2.14.2 Tipos de Organizaciones

1. Organización Formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Debe ser flexible para permitir aprovechar los talentos creativos y poder reconocer los gustos y capacidades individuales de los miembros de la organización.
2. Organización Informal: Actividad personal que busca cubrir necesidades humanas y de información.

2.2.14.3 Estructura Organizativa

Se refiere a la estructura de la organización formal, mediante la cual se asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática a cada miembro de la organización. Al respecto, Stephen (1996) afirma: “Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.”(p. 550). Existen factores que influyen en la estructura organizacional, como:

1. Factores internos: (a) Enfoque conceptual adoptado, toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizadas, con mayor delegación de autoridad. (b) Espacio de control, número de empleados que reportan a un supervisor. (c) Diversidad de productos y clase de operación. (d) Tamaño de la organización. (e) Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).
2. Factores externos: (a) Tecnología, cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción. (b) Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos clientes). (c) Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del entorno).

Al respecto, Quiroga (2002), definen la estructura organizacional como: “La disposición del espacio reflejando y facilitando las relaciones de trabajo entre las

unidades orgánicas, en las cuales es fundamental el determinar las funciones que desempeña cada unidad" (p. 215).

El propósito de la estructura, es ayudar en la regulación y dirección de los esfuerzos para fortalecer la organización en forma coordinada y compatible con los objetivos de la organización. La estructura organizativa se crea para que las unidades de trabajo se relacionen entre sí y así poder establecer funciones y responsabilidades y delegar autoridad. Las funciones básicas de la estructura organizativa son las siguientes:

1. Las estructuras se establecen para producir resultados organizacionales y de esta manera poder lograr los objetivos de la organización.
2. El diseño de la estructura permite minimizar diferencias individuales en la organización y a su vez lograr que los individuos se adapten a ésta.
3. Las estructuras permiten el establecimiento de las posiciones de poder, en la cual se toman decisiones y se logran realizar las actividades de las organizaciones. Se crean para que cumplan ciertas funciones, con el fin de que los miembros de la organización se adapten a su estructura para así poder cumplir con los objetivos planteados, y a su vez establecer las diferentes posiciones dentro de la institución. (p. 118)

La estructura de la organización se crea para revisar las funciones, las actividades para cumplir los deberes y las responsabilidades de la organización, a través de esa estructura, se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de éstas, las distintas posiciones en la estratificación jerárquica. Fundamentalmente en estos tres (3) pasos se reúnen las funciones básicas de la estructura organizativa de una institución, para saber si se cuenta o no con los recursos financieros para el desarrollo de la actividad y luego saber cuáles son las funciones a las que se va a dedicar la unidad una vez analizados los pasos anteriores.

Ahora bien, deben señalarse las seis (6) fases siguientes: (pp. 78-79)

1. Agrupamiento de las personas especializadas para dicha tarea;
2. Definir el trabajo para cada una de las personas que laboran en la unidad;
3. Establecer responsabilidades;
4. Luego se señala el personal que cada cargo o puesto exige;

5. Se delega la autoridad necesaria a la unidad;
6. Se elabora el organigrama o manual.

Las unidades administrativas están constituidas por unidades estructurales de organización, éstas constituyen cada una de las partes de la organización, de su estructura, son las que agrupan las funciones, las actividades, las personas, y representan los niveles de autoridad, responsabilidades y la jerarquía. También señalan las distintas relaciones dentro de la organización y la naturaleza de las funciones que realicen.

2.2.15 Dirección

Al respecto, Benavides (ob,cit), la define como: “el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución”(p.202). lo cual prueba que, es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecuencia de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelo lógicos y también intuitivos de toma de decisiones

2.2.15.1 Importancia de la Dirección

La importancia de la dirección radica en:

1. Que pone en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y la organización. Sin acción, todos esos lineamientos se convertirían en sueños.
2. A través de ella se logran las conductas más deseables por parte de los miembros de la organización.
3. Una dirección eficiente repercute directamente en la productividad de la empresa.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a la comunidad y, por último, en la calidad de vida laboral de todos los que integran una organización.

5. Las personas y su dirección son el factor diferencial más importante en las empresas de hoy, y su gestión se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas.

6. La dirección dentro de las demás funciones administrativas, se atribuye como la central y esencial, a la cual se deben subordinar todas las demás. • La dirección, en razón de su carácter, es una función más real y humana. Se trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad.

2.2.15.2 Principios de la Dirección

La dirección posee principios los cuales se detallan de la siguiente manera:

1. Coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Éstos sólo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización.

2. Impersonalidad del mando. El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.

3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que esto se realice con mayor facilidad.

4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal.

5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezca evitando que dichos problemas se propaguen y creen problemas colaterales más graves.

6. Del aprovechamiento del conflicto. Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir. (Benavides, ob,cit, p.203).

2.2.15.3 Tipos de Dirección

1. **Dirección exclusivamente orientada a la producción:** Propicia la generación de una organización informal que tiende a luchar contra la autoridad, tienen las características siguientes: (a) Genera dependencia y sumisión. (b) Genera inconformidades del personal. (c) Limita la creatividad. (d) Exige autoritarismo. (e) Genera represiones (obedecer y callar). (f) Es más rígida. (g) Obliga al establecimiento de controles externos. (h) Centra el interés de todos en la realización de tareas.

2. **Dirección exclusivamente centrada en el bienestar de los trabajadores:** Considera que la parte primordial en la empresa son los trabajadores; tiene las características siguientes: (a) Puede incrementar innecesariamente los costos de los productos; (b) Genera dependencia excesiva; (c) Procura autoridades complacientes (d) Genera celos entre compañeros por el disfrute de privilegios. (e) Olvido de los propósitos de la empresa; (f) Hay que rectificar a tiempo o la empresa puede destruirse a sí misma; (g) Es excesivamente flexible; (h) Elimina por completo los controles; (i) Centra el interés de todos en el bienestar de los compañeros sin considerar la supervivencia de la empresa.

2.2.16 El Control

Controlar es tener seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido, con las órdenes que se han dado y con los principios que se han sustentado. Según Mercado (2004) “El control compara, discute y critica; tiende a estimular la planeación, a simplificar y a fortalecer la organización, a incrementar la eficiencia del mando y a facilitar la coordinación” (p.801). Mientras que Benavides (Ob. cit.), lo define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y planes ideados para alcanzarlos.”(p.300).

2.2.16.1 Importancia del Control

La importancia del control según Benavides (2004), se basa en los siguientes puntos:

- (a) Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- (b) Se aplica a todo: a los objetivos, a las personas y a las acciones;
- (c) Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro;
- (d) Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas;
- (e) Proporciona datos acerca del estatus de la ejecución de los planes, lo que sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación;
- (f) Reduce costos y ahorro tiempo al evitar errores (p.300).

2.2.16.2 Principios del Control.

Los principios del control según Koontz y Weihrich (2004), son los siguientes:

- (a) De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos; el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos;
- (b) De equilibrio. A cada grupo debe proporcionarse el grado de control correspondiente;
- (c) Del diseño. Los sistemas de control efectivos son diseñados para ser económicos en su administración y para reflejar la estructura administrativa. Tales sistemas deben proveer a la gerencia de información oportuna, estrategias y descriptiva de las tendencias operativas;
- (d) De actitud. Para controlar en forma eficaz, el administrador debe tener disposición de administrar el plan al punto de llevarlo hasta la realidad y dedicar tiempo para comparar los resultados obtenidos contra los deseados; más que dedicarse a alguna de las fases del proyecto mismo;
- (e) El control es el brazo derecho de la planeación: La planeación y el control se encuentran intrínsecamente unidos. Cuando más bien definido y bien pensado sea un plan, conducirá automáticamente a un sistema más eficaz de control (p.636).

2.2.16.3 Fases del Proceso Básico de Control

Las técnicas y los sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa; el proceso básico de control implica tres pasos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Establecimiento de normas. Los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales que serán medidas de desempeño.

2. Medición del desempeño. Se requiere que la empresa cuente con un sistema de información oportuno y preciso que permita identificar el avance de todas y cada una de las actividades desarrolladas en la empresa. El registro oportuno de todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa permitirá medir el desempeño de las mismas.

3. Corrección de desviaciones. Es el punto donde el control realiza el proceso cíclico de la administración, ya que al corregir las desviaciones se reinicia el proceso administrativo, es decir, los directores deberán planear nuevamente.

2.2.17 Equipo y Trabajo en Equipó

Frecuentemente se habla de equipo y de trabajo en equipo, pero realmente cuando intentan aproximarse a ambas definiciones la tarea no resulta fácil, debido a un uso indebido de los términos, y quizá a la ambigüedad de dichas definiciones. Pues ocurre que el término equipo, lamentablemente se viene aplicando a cualquier colectivo humano, a grandes unidades de producción de la empresa o incluso a la compañía entera. Sin embargo, estos colectivos no pueden ser considerados como equipos, puesto que, en la mayoría de los casos, son simples conjuntos de relaciones individuales establecidas con un jefe, donde habitualmente los individuos mantienen una pugna con los demás, en el logro de reconocimiento, poder, o autonomía personal.

Para ello, se hace necesario abordar su definición a partir de unas características concretas, lo que nos lleva a definir previamente, el concepto de grupo. Se considera, por tanto, que un grupo, es una colección de personas que interactúan entre ellas regularmente durante un periodo y se perciben a ellas mismas como mutuamente dependientes respecto del cumplimiento de unas metas comunes (Wexley y Yukl, 1990).

Por otro lado, se evidencia de que, si bien, un grupo no es un equipo, siempre un equipo es un grupo. Es por esta razón que, todos los atributos que tiene un grupo también los tiene un equipo. De la misma forma que se habla de dinámica de grupo también se habla de dinámica de equipo. Ello constituirá sin ninguna duda una gran

complicación, pues el conductor del equipo tendrá que entender y gestionar los aspectos dinámicos que se darán dentro del mismo. Al realizar la primera aproximación al concepto de equipo (equipo operativo o de trabajo) es recurrente en la literatura que estos sean reconocidos como grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte del trabajo de la Organización, de la que son responsables.

El trabajo en equipo requiere en primer lugar, la existencia de una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas. Razón por la cual, los equipos se configurarán con personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común. Borrell (1998) propone además, una serie de condiciones que deben darse entre sus miembros. Una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos: (a) Que los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles; (b) Una relación de confianza, no forzosamente de amistad; (c) Una confianza que les permite delegar en la competencia del compañero y parcelar su trabajo sabiendo que “el otro” cumplirá su parte.

Son estos rasgos, una primera aproximación al “equipo”, que coinciden en sus términos, con las principales definiciones que han realizado los expertos:

1. Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida. (Drucker, 1973)
2. Un equipo, es un grupo formal que tiene como función la de llevar a cabo un trabajo específico y bien definido, en un lugar concreto, en donde los reportes inter –miembros e inter-equipos están establecidos por la organización. (Savoir 1993).
3. Un conjunto característico de dos o más personas que interactúan dinámicamente y adaptativamente con respecto a una meta/objetivos/misión, y cada uno tiene algunos roles o funciones específicas que ejecutar. (Tannenbaum, Beard y Salas, 1992)

Una última definición, un equipo, es un grupo que adicionalmente obtiene un efecto de sinergia positiva. Esta sinergia implica que si las personas trabajan juntas y coordinadamente, utilizando sus recursos de manera racional y humana, de la que se producirán resultados muy superiores a los esperados de la simple suma de las

aportaciones individuales (Martínez, 1998). En esta definición aparece un elemento, que se configurará como esencial, para diferenciar al equipo, del grupo o unidad tradicional; se trata del efecto “sinergia” que entendemos como positiva, puesto que, en la dinámica de grupos, también podría darse una sinergia negativa.

En lo esencial, puntualizar que “equipo de trabajo” no es lo mismo que “trabajar en equipo”. Trabajar en equipo, es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo. Se privilegia la interdependencia activa, consciente y responsable de sus miembros, lo cual les integra en asumir la misión del equipo como propia. A pesar de esta distinción, no siempre resulta fácil, delimitar los “equipos” de las unidades tradicionales, dentro de una organización.

De acuerdo a las propuestas de Muntaner (1988) y Maddux (1991), resumen las características más destacables que deben reunir los “equipos”, respecto de las unidades tradicionales:

1. En un equipo, los miembros reconocen su interdependencia y entienden que ambos, los objetivos personales y los de equipo, son cumplidos mejor con soporte mutuo. Ellos/as asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran. El producto o servicio se obtiene exclusivamente como fruto del trabajo colectivo e interdependientes.

2. Los miembros tienen un sentido de propiedad por sus trabajos con respecto a la unidad, porque ellos tienen que cumplir objetivos en los que han ayudado a establecer. Los miembros contribuyen al éxito de la organización por aplicar su único conocimiento y talento a los objetivos del equipo

3. Los miembros trabajan en un clima de verdad y son alentados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las cuestiones son bien recibidas. Practican una comunicación abierta y honesta. Ellos hacen un esfuerzo para entender el punto de vista del otro.

4. Los miembros reconocen el conflicto como normal aspecto en la interacción humana, y ven estas situaciones como una oportunidad para nuevas ideas y creatividad. Trabajan para resolver el conflicto rápido y constructivamente. El equipo asume que el conflicto es parte de su vida.

5. Participan en las decisiones que afectan al equipo, el liderazgo es compartido, pero entienden que a veces el líder debe tomar una determinación que el equipo no puede decidir en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad son los objetivos.

2.3 BASES LEGALES

Las bases legales que sustentan la investigación a continuación se detallan:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 174 El gobierno y la administración del Municipio corresponderán al Alcalde o Alcaldesa, quien será también la primera autoridad civil. Para ser Alcalde o Alcaldesa se requiere ser venezolano o venezolana, mayor de veinticinco años y de estado seglar. El Alcalde o Alcaldesa será elegido o elegida por un período de cuatro años por mayoría de las personas que votan, y podrá ser reelegido o reelegida.

Artículo 175 La función legislativa del Municipio corresponde al Concejo, integrado por concejales elegidos o concejalas elegidas en la forma establecida en esta Constitución, en el número y condiciones de elegibilidad que determine la ley.

Artículo 169 La organización de los Municipios y demás entidades locales se regirá por esta Constitución, por las normas que para desarrollar los principios constitucionales establezcan las leyes orgánicas nacionales, y por las disposiciones legales que de conformidad con aquellas dicten los Estados.

La legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales relativos a los Municipios y demás entidades locales, establecerá diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración, incluso en lo que respecta a la determinación de sus competencias y recursos, atendiendo a las condiciones de población, desarrollo económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica,

elementos históricos y culturales y otros factores relevantes. En particular, dicha legislación establecerá las opciones para la organización del régimen de gobierno y administración local que corresponderá a los Municipios con población indígena. En todo caso, la organización municipal será democrática y responderá a la naturaleza propia del gobierno local.

Ley Orgánica de Régimen Municipal el 15 de junio de 1989, a fin de establecer un sistema municipal de separación orgánica de poderes, al establecerse en el artículo 49 que el Gobierno Municipal se ejerce por un alcalde a quien corresponde ejercer la Rama Ejecutiva; y por un Concejo Municipal, que ejercerá la Rama Legislativa, es decir, será el órgano deliberante y normativo.

Para junio de 2005, fue promulgada la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, el cual tienen por objeto desarrollar los principios constitucionales relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades y grupos vecinales organizados. (a esta ley se le efectuaron modificaciones según Gaceta oficial No. 38421 del 21 de abril de 2006).

Al respecto, es importante destacar que el artículo 75, establece que los cuatro órganos del poder Público Municipal, son:

- El Alcalde o Alcaldesa a quien corresponde el gobierno y la administración.
- El Concejo Municipal, integrado por concejales y concejalas, a quien le corresponde la función deliberante.
- La función de control fiscal corresponderá a la Contraloría Municipal, en los términos establecidos en la ley y su ordenanza.
- El Consejo Local de planificación Pública quien ejercerá la función de planificación.

De lo anterior se puede observar que la referida ley, mantiene los principios básicos constitucionales (1999) de: la participación protagónica del pueblo en asuntos propios de la vida local y democracia participativa.

Volviendo nuevamente a la LODDT (1989), es importante destacar lo previsto en el artículo 4º, con relación a las competencias concurrentes entre los Niveles del Poder Público y el artículo 11º, donde expresa: A fin de promover la descentralización administrativa y conforme a lo dispuesto en el artículo 137 de la Constitución, se transfiere a los Estados la competencia exclusiva en las siguientes materias:

- La organización, recaudación, control y administración del ramo de papel sellado.
- El régimen, administración y explotación de las piedras de construcción y de adorno o de cualquier otra especie, que no sean preciosas, el mármol, pórfido, caolín, magnesita, las arenas, pizarras, arcillas, calizas, yeso, puzolanas, turbas, de las sustancias terrosas, las salinas y los ostrales de perlas, así como la organización, recaudación y control de los impuestos respectivos. El ejercicio de esta competencia está sometido a la Ley Orgánica para la Ordenación del Territorio y a las leyes relacionadas con la protección del ambiente y de los recursos naturales renovables;
- La conservación, administración y aprovechamiento de las carreteras, puentes y autopistas en sus territorios. Cuando se trate de vías inter estatales, esta competencia se ejercerá mancomunadamente, a cuyos efectos se celebrarán los convenios respectivos;
- La Organización, recaudación, control y administración de los impuestos específicos al consumo, no reservados por la Ley al Poder Nacional; y,
- La Administración y mantenimiento de puertos y aeropuertos públicos de uso comercial

2.4 Las variables

Las variables son elementos o factores que pueden ser clarificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características. Algunos autores señalan que las variables es algo que “cambia” o que puede asumir diferentes valores en un momento o situación determinada. Es así como Kerlinger (1985), la define como una propiedad capaz de adoptar diferentes valores.

Por su parte, para Arias (2012), una variable es una es una calidad susceptible de sufrir cambios por lo que un sistema de variable está conformado por un conjunto de características operacionalizada. La inexistencia de hipótesis no implica la ausencia de variable en la investigación. (p.67).

Concepto de Variable: Es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación (Arias, 2012, p.57)

Tabla 1. Operacionalización de la Variable

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Nro. Ítem
Estrategias gerenciales	Serna (2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégico	Flexibilidad	Diagnóstico	1
			Selección de necesidades	2
			Ajustar actividades a los recursos	3
		Coordinación	Organización	4
			Integración	5
		Continuidad	Coherencia	6
		Proactividad	Interés y Entusiasmo	7
		Cohesión social	Trabajo en equipo	8
			Dinámica grupales	9, 10
			Consideración y apoyo	11
		Gestión administrativa	De acuerdo Delgado y Ena (2008) la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.	Planificación
Establecimiento de objetivos y metas	13			
Organización	Delegación de funciones y responsabilidades			14, 15
	Toma de decisiones			16
Dirección	Comunicación			17, 18
	Resolver conflicto			19
Control	Supervisión			20
	Corrección	21		

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Para llevar a cabo el siguiente estudio es preciso la aplicación de métodos que permitirán analizar las expectativas con el objeto de estudio, en tal sentido, Hurtado (1999) plantea que: “El marco metodológico es el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir el estudio de los métodos” (p. 105).

TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva tiene como objetivo lograr la precisión y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular. Según DanKhe (1086 c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2006), “los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar las propiedades, de personas grupos, comunidades, objetos o cualquier otra unidad sometida a investigación” (p.117).

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Se utilizo el diseño no experimental según Pallella y Martins (2010), “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.87).

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación de acuerdo a su contenido, forma y objetivos y luego de haber caracterizado el problema planteado se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, que según la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2006) consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.16).

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen “una población como el conjunto de elementos que presentan una característica común” (p.240). De acuerdo con la definición la población del estudio estará constituida diez (10) personas que laboran en el Concejo Municipal del Municipio Tinaquillo específicamente en el Departamento de Administración y Recursos Humanos.

Muestra

Con respecto a la muestra fue censal pues se seleccionó el 100% de la población por considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (2004), “establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p.76). De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son medios que se utilizan con el fin de medir y obtener una información rápida y eficiente. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, la cual es definida por Bussot (2003), “como una técnica muy versátil que permite conocer las opiniones y actitudes que muestran las personas y manejar en forma unilateral los ejes de recolección de la información” (p.148). Luego los instrumentos “constituyen un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se aleje del punto de interés” (Hurtado 1999, p.409).

En ese contexto, los datos recolectados se organizaron en tablas, utilizando como nota la hoja de Excel para realizar los cálculos estadísticos, relacionados con una de las

medidas de tendencias centrales, entre ellas la media o promedio aritmético, considerada por Palella y Martins (2010) como un estadístico que representa el promedio de un conjunto de observaciones. Cabe destacar que el valor equivalente a la referida media o promedio aritmético derivado del conjunto de observaciones, se interpretó, tomando en consideración el rango potencial de la escala de Likert definida por Palella y Martins (2010), como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, antes los cuales se pide la reacción de los sujetos.

La escala definida por Palella y Pestaña, fue utilizada para el análisis e interpretación de cada una de las dimensiones conformadas por un conjunto de veintiún (21) ítems, con alternativas de respuestas de tipo graduada tales como: Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (N). Cada una de esta respuesta se codificó con un valor numérico: S = 5, CS = 4, AV = 3, CN = 2 y N = 1, variando los valores del rango potencial desde uno (1) hasta cinco (5).

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Validez

Según Hernández y otros (ob.cit.), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.2). En la presente investigación la validez se determinó, por medio de la revisión que realizaron al instrumento expertos en la materia, por lo que se seleccionó a un grupo de profesionales especialistas en el ámbito de estudio, para evaluar el instrumento y establecer criterios en cuanto al cumplimiento de las condiciones necesarias para recabar la información, en lo que respecta a redacción, relación con los objetivos de la investigación, ambigüedad y pertinencia de las preguntas, entre otros.

En tal sentido, se procedió a entregar un modelo de cuestionario a tres (3) profesionales con grado académico de magíster, que poseen conocimiento y experiencias en las áreas de quienes aportaron los correctivos necesarios de forma o de contenido existentes en el cuestionario.

CONFIABILIDAD

En cuanto a la confiabilidad de la información, Hernández y otros (ob. cit.), se refieren al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce los mismos resultados (p. 250). De acuerdo con esto, y en vista que el instrumento tiene ítems con respuestas policotómicos, se aplicó el denominado coeficiente de Alpha de Crombach para comprobar la confiabilidad de la información en base a la varianza de los ítems, con el programa “Statistical Package Fort he Social Sciences” (SPSS). Cuyo resultado fue de 0.88 Muy alta. Debe aclararse que esta verificación se determinó aplicando una prueba piloto a un grupo de individuos con características similares (en cantidad y área laboral), a las del espectro muestral de la investigación y que los resultados fueron constatados de acuerdo a la escala de confiabilidad establecida por Ruíz (2002), a saber: (a) De 0.81 a 0.99 Muy alta; (b) De 0.61 a +/- 0.80 Alta. (c) De 0.41 a +/- 0.60 Media o moderada (d) De 0.21 a 0.40 Baja. (e) De 0.01 a +/- 0.20 Muy baja. (f) De 0 a +/- 0.00 Nula.

TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos según Ary, Jacobs y Razaviech (2003), consiste en “verificar los planes originales referentes a la presentación de datos y la realización de análisis estadísticos” (p.356). Los resultados se presentaron en cuadros estadísticos, con su correspondiente interpretación

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario a una muestra de diez (10) personas que laboran en el Concejo Municipal del Municipio Tinaquillo, específicamente en el Departamento de Administración y Recursos Humanos, sobre la necesidad de un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del referido personal.

En ese contexto, los datos recolectados se organizaron en tablas, utilizando como nota la hoja de Excel para realizar los cálculos estadísticos, relacionados con una de las medidas de tendencias centrales, entre ellas la media o promedio aritmético, considerada por Palella y Martins (2010) como un estadístico que representa el promedio de un conjunto de observaciones. Cabe destacar que el valor equivalente a la referida media o promedio aritmético derivado del conjunto de observaciones, se interpretó, tomando en consideración el rango potencial de la escala de Likert definida por Palella y Martins (2010), como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, antes los cuales se pide la reacción de los sujetos.

Es importante resaltar que, en la escala anteriormente definida por Palella y Pestaña, fue utilizada para el análisis e interpretación de cada una de las dimensiones conformadas por un conjunto de veintiún (21) ítems, con alternativas de respuestas de tipo graduada tales como: Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (N). Cada una de esta respuesta se codificó con un valor numérico: S = 5, CS = 4, AV = 3, CN = 2 y N = 1, variando los valores del rango potencial desde uno (1) hasta cinco (5).

Ahora bien, los intervalos que corresponden a cada alternativa de respuesta, fueron obtenidos de la diferencia entre el mayor valor codificado a una de las alternativas y el menor valor, esta diferencia se dividió entre el número de alternativas de respuestas, obteniendo el rango potencial de cada intervalo

Por otra parte, la puntuación de la escala de Likert de cada sujeto por dimensión, se obtuvo a través de la fórmula PT/NT , (donde PT es la puntuación total obtenida por el sujeto en la dimensión y NT número total de afirmaciones o ítem por dimensión), luego el promedio obtenido se analizó en el continuo 1 – 5, y la afirmación se calificó de acuerdo a la dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa, tal como se muestra en la figura que a continuación se presenta:

Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		
1	1,8	2	2,6	3	3,4	4	4,2	5
NUNCA		CASI NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE

Figura 1. Rango potencial de las alternativas de respuestas en la Escala de Likert.

A continuación, se muestra la información originada de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, el cual fue elaborado en atención a las dimensiones y los indicadores que conforman las variables. Estos datos se presentaron en una tabla de distribución, la cual proporcionó su interpretación que consistió en contrastar las opiniones de las unidades de información con los conceptos y teorías recolectadas en el marco referencia

Tabla 2. Distribución de las alternativas de respuestas de los ítems y la media aritmética de las dimensiones relacionadas con la variable Estrategias Gerenciales.

SUJETOS	Flexibilidad			Coordinación		Continuidad	Proactividad	Cohesion social			
	Alternativa de respuesta por ítem										
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°
S1	3	3	3	2	4	3	4	4	2	1	2
S2	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	1
S3	3	2	2	3	5	2	5	5	1	1	1
S4	4	3	3	2	3	2	4	3	3	2	1
S6	4	3	3	2	4	2	5	4	2	3	2
S7	3	2	3	1	5	1	5	3	3	1	3
S8	2	2	4	1	3	2	3	3	2	1	3
S9	4	3	4	2	5	1	5	4	1	2	2
S10	4	3	3	2	5	2	3	3	2	1	2
Media por Dimensión	2,962962963			3,06		1,88889	4,2222	1,814814815			

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 3. Distribución de los enunciados de los ítems, media aritmética y opción de respuesta predominante según la escala de Likert por dimensión de la variable: Estrategias Gerenciales

Enunciado del Ítem	Dimensión	Media aritmética de las puntuaciones	Opción de respuestas predominante según la escala de Likert
1- ¿El departamento de recursos humanos de la institución diagnostica las necesidades antes de planificar las actividades a ejecutar?	Flexibilidad	2,96	Algunas Veces
2- ¿Se seleccionan aquellas necesidades de acuerdo a la que requieren urgente solución?			
3- ¿Las actividades planificadas que carecen de recursos, las modifican de acuerdo a los recursos existentes?			
4- ¿Las actividades organizadas tardan el tiempo previsto para su ejecución?	Coordinación	3,06	Algunas Veces
5- ¿¿El personal del departamento de recursos humanos de la institución se solidariza para lograr acuerdo que ayuden alcanzar los objetivos propuestos?			
6 ¿Las actividades planificadas son consecuencias una de las otras?	Continuidad	1,88	Casi Nunca
7-¿El personal del departamento de recursos humanos de la institución, tanto individual como colectivo, muestra interés y entusiasmo en ejecutar las actividades planificadas?	Proactividad	4,22	Siempre
8- ¿Se promueve el trabajo de equipo y la cooperación entre las personas que laboran en el departamento de la institución?	Cohesión social	1,81	Casi Nunca
9- ¿Se planifican actividades de convivencia, recreación o crecimiento personal para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización?			
10- ¿Se aplican estrategias para tomar en cuenta a todo el personal en el proceso de toma de decisiones			
11- ¿Frente a un problema personal siente la consideración y apoyo por parte del cuerpo directivo?			

Fuente: Elaboración propia (2018)

Interpretación

De acuerdo a los resultados reflejados en la tabla de distribución de los enunciados de los ítems, media aritmética y opción de respuesta predominante según la escala de Likert por dimensión de la variable Estrategias Gerenciales, se puede apreciar los siguientes:

En relación a la dimensión flexibilidad, los datos indican que el promedio de los valores numéricos asignados a las alternativas de respuesta de los ítem de esta dimensión, fue de 2,96, este promedio aritmético, se corresponde en la escala de Likert con la alternativa de respuesta “algunas veces”; lo que indica que las personas diagnosticadas en sus opiniones, apreciaron que en el departamento de recursos humanos de la institución, algunas veces diagnostican las necesidades antes de planificar las actividades a ejecutar, seleccionan aquellas necesidades de acuerdo a la que requiere urgente solución y modifican las actividades de acuerdo a los recursos existentes.

De estas circunstancias se concluyen de las afirmaciones realizadas por el personal consultado, que existe según el rango potencial de la escala anteriormente propuesta, una inclinación hacia una dirección desfavorable relacionado con la flexibilidad como principio dentro de las estrategias gerenciales, considerado por Serna (2006), como uno de los principios que ayudan a las estrategias ser más eficaz, planteamiento que se pone en duda en la realidad estudiada, puesto que en la práctica, las estrategias utilizadas en la gerencia por el personal de esta institución, poco gozan de este principio, al no modificar y adaptar el plan de manera efectiva a las diferentes situaciones, pues bien, el diagnóstico que ejecutan escasamente determina prioridades de las necesidades de urgente solución, además no toman en cuenta aquellas necesidades que urge para su solución, ni adaptan con mayor intensidad aquellas actividades a los recursos existente de la organización.

Con respecto a la dimensión coordinación, se aprecia que se obtuvo una media equivalente a 3,06 que, en la escala anteriormente referida, se corresponde con la opción “algunas veces”. Esto significa que los consultados en sus sentires, informaron

que las actividades organizadas, algunas veces tardan el tiempo previsto para su ejecución, así como también, el personal del departamento de recursos humanos de la institución algunas veces se solidariza para lograr acuerdo que ayuden alcanzar lo previsto para su ejecución.

Por estas razones, se aprecia según el rango potencial de la escala de Likert que existe una dirección favorable en cuanto a la dimensión “coordinación” definida por Serna (ob cit) como un principio de integración, organización y secuencia que existen en las estrategias gerenciales. En tal sentido se puede deducir en el personal estudiado que las estrategias gerenciales que utilizan, pone en evidencia elementos de estos planteamiento, ya que, las actividades que ejecutan, son organizadas en coordinación con la utilización del recurso para su logro y se coordinan con el tiempo que tardan para su ejecución, en efecto las estrategias gerenciales en la institución gozan del principio de la coordinación.

Con respecto a la dimensión continuidad, la media de los datos, fue de 1,88, asociada en la escala a la alternativa de respuestas “casi nunca”, de allí se aprecia en los sujetos consultados, que las actividades que planifican, casi nunca son consecuencias una de las otras. Circunstancia que permite apreciar, una dirección muy desfavorable, en cuanto a la continuidad, afirmado por Serna (ob cit) como un principio de las estrategias gerenciales, que trata de aquellas actividades que son consecuencias una de las otras, planteamiento que discrepa con la realidad estudiada, la cual dictaminó, unas estrategias gerenciales que en efecto muy poco goza con este principio.

En lo concerniente a la Proactividad como dimensión, el valor de la media fue de 4,22, la cual recae en la opción “siempre”, lo que indica según lo apreciado por los encuestados que el personal del departamento de recursos humanos de la institución, tanto individual como colectivo, siempre muestra interés y entusiasmo en ejecutar las actividades planificadas. En tal sentido, según la escala se puede afirmar que existe una tendencia en dirección muy favorable relativo a la proactividad como elemento de las estrategias gerenciales, el cual según Serna (ob cit), se apoya en ciertos rasgos personales que induce a los trabajadores hacia un interés particular y colectivo, planteamiento que se evidencia en los consultados.

En cuanto a la cohesión social, se tiene como resultado en su media, un valor igual a 1,81, equivalente a la opción “casi nunca”. Este valor recalca que en el departamento de recursos humanos de la institución, casi nunca, se promueve el trabajo en equipo y cooperación entre su personal, además, casi nunca se planifican actividades de convivencias, recreación o crecimiento personal que fortalezcan las relaciones interpersonales dentro de la organización, ni se aplican estrategias que tomen en cuenta al personal en la toma de decisiones, tampoco la consideración y el apoyo del cuerpo directivo frente a los problemas personales. Estas deducciones permiten afirmar, la existencia de una dirección muy desfavorable hacia la dimensión cohesión social, puesto que no se muestra de manera efectiva, lo planteado por Serna (ob cit), quien señala que para que las estrategias gerenciales gocen del principio de cohesión social, debe existir una comunicación por excelencia, que estimule al personal a que venza las dificultades, promueva estrategias socializantes y permita a todo el personal opinar, reflexionar entre otros.

Tabla 4. Distribución de las alternativas de respuestas de los ítems y la media aritmética de las dimensiones relacionadas con la variable Gestión Administrativas.

	Dimensiones									
	Planificación		Organización			Dirección			Control	
	Alternativa de respuesta por ítem									
SUJETOS	12°	13°	14°	15°	16°	17°	18°	19°	20°	21°
S1	3	4	4	4	3	3	2	2	3	2
S2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2
S3	4	5	5	4	4	2	3	2	3	1
S4	4	4	5	5	3	3	3	1	3	1
S6	3	3	5	5	4	4	3	3	2	1
S7	4	4	4	4	3	3	2	1	3	2
S8	3	3	4	4	3	4	2	2	2	1
S9	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2
S10	4	3	5	5	4	3	2	3	3	2
Media por Dimensión	3,61111111		4,111111111			2,518518519			2,222222	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 5. Distribución de los enunciados de los ítems, media aritmética y opción de respuesta predominante según la escala de Likert por dimensión de la variable gestión

Enunciado del Ítem	Dimensión	Media aritmética de las puntuaciones	Opción de respuestas según la escala de Likert
12- ¿Las acciones que se ejecutan se corresponde en pro de la misión y visión de la organización? 13- ¿Se ejecutan las actividades según lo establecido en los objetivos y metas de la planificación?	Planificación	3,61	Casi Siempre
14- ¿Se distribuyen las tareas en función al mejor aprovechamiento de los recursos? 15- ¿Se les delegan a las personas que laboran en el departamento de administración y recursos humanos de la institución responsabilidades o decisiones en el desempeño de sus funciones? 16- ¿Se toman decisiones en consenso referentes a las actividades a ejecutar?	Organización	4,11	Casi Siempre
17- ¿Los directivos del departamento de la organización mantienen una comunicación fluida con el resto del personal? 18- ¿La información fluye eficazmente en la institución entre todos los niveles organizativos? 19- ¿El cuerpo directivo le inspira e influye en el esfuerzo que realiza para resolver conflicto?	Dirección	2,52	Casi Nunca
20- ¿Se supervisa a través de un registro oportuno el cumplimiento de las actividades ejecutadas? 21 ¿Se aplican medidas de corrección en las actividades que originan desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro?	Control	2,22	Casi Nunca

Fuente: Elaboración propia (2018)

Interpretación:

En relación a las dimensiones de la variable Gestión Administrativa, se tienen los siguientes: Para la dimensión planificación, los datos indican que predomina una media aritmética igual a 3,61 que en la escala de Likert se corresponde con la alternativa de respuesta “casi siempre”. De esto, se deduce que los encuestados en su apreciación resaltaron que casi siempre las acciones que ejecutan, se corresponden en pro de la misión y visión de la organización; y las actividades la ejecutan según lo establecido en los objetivos y metas de la planificación. Esto indica que existe una dirección favorable en cuanto a la planificación como proceso administrativo, puesto que se está planteando las consideraciones de Fred (1994), quien señala la planificación como el proceso de desarrollar los objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos, este proceso se inicia con lo que se hace a través de los establecimientos de objetivos y metas que orientan su funcionamiento

En cuanto a la dimensión organización, la media obtenida fue de 4,11, la cual se relaciona en la escala con la opción “casi siempre”, lo que quiere decir que las personas consultadas en sus opiniones, señalan que casi siempre distribuyen las tareas en función al mejor aprovechamiento de los recursos, delegan responsabilidades o decisiones en sus funciones, toman decisiones en consenso de las actividades que van a ejecutar. Estas consideraciones guían hacia una dirección muy favorable en lo que respecta a la dimensión organización, ya que se pone en evidencia los planteamientos de Quiroga (2002), quien señala que en la organización como elemento de la gestión administrativa el propósito es ayudar en la regulación y dirección de los esfuerzos para fortalecer la organización en forma coordinada y compatible con los objetivos de la organización, es decir se establecen funciones y responsabilidades y delegar autoridad

En lo respectivo a la dimensión dirección, los datos revelan que se obtuvo una media de 2,52, que se ubica según la escala, en la opción “casi nunca” que determina que el grupo encuestados en su opinión destacó que los directivos casi nunca mantienen con su personal una comunicación fluida, ni influyen en el esfuerzo que realizan su personal en resolver conflicto, además la información casi nunca fluye de manera eficaz en todos

los niveles organizativos. Estos señalamientos, son conducidos según la escala antes referida, hacia una dirección desfavorable con relación a la dimensión dirección que como elemento del proceso administrativo, no busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución (Benavides ob,cit))

En últimas, en lo concerniente a la dimensión control, el promedio aritmético fue de 2,22, el cual se relaciona con la alternativa de respuesta “casi nunca”. Lo que indica que el grupo estudiado manifestó que casi nunca: se supervisa a través de un registro oportuno el cumplimiento de las actividades ejecutadas, ni se aplican medidas de corrección en las actividades que originan desviaciones. Esta expresión tendiente hacia una dirección desfavorable de la dimensión control, no pone en evidencia los procesos básicos del control planteado por Koontz y Weihric (2004), que implica el registro oportuno de todas y cada una de las actividades que se realizan en la institución y la corrección de desviaciones de las actividades, los cuales los directores deberán planear nuevamente

CAPITULO V

PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL EN EL CONCEJO MUNICIPAL BOLIVARIANO DEL MUNICIPIO TINAQUILLO

5.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Actualmente las organizaciones pública, experimentan o se ven sometidas a grandes cambios de todo tipo, especialmente en lo que tiene que ver con las nuevas tecnologías de comunicación, surgimiento de conflictos laborales, reclamos no satisfechos, déficit presupuestarios, estructura administrativas no acordes con los avances tecnológicos y científicos, problemas políticos, sociales, económicos, legales, contaminación ambiental, y surgimiento de nuevas instancias de poder popular (Consejo Comunales y Comunas, entre otras).

En este orden de ideas, todos estos elementos o factores con el pasar del tiempo, pueden agravar o convertirse en una especie de detonante o amenazas, que, si no se le atiende con la debida urgencia, pueden afectar severamente la eficiencia y eficacia de una buena gestión Gubernamental. En consecuencia, las alcaldías como instituciones de poder público, no escapan a esta realidad, ya que los factores antes señalados, influyen notablemente sobre las mismas y han venido mermando en cierto modo, su calidad de gestión en el ámbito de su competencia, ya que en la actualidad a pesar de los grandes esfuerzos que hacen sus gobernantes ante sus administrados, no son suficientes para responder satisfactoriamente a la gran cantidad de necesidades y demandas que exigen las distintas comunidades, especialmente las pertenecientes a los sectores populares.

En la actualidad con el surgimiento de los Concejos Comunales como estructura de gobierno del Poder Popular, y las Comunas, que vienen a constituir un modelo para la construcción de un nuevo régimen político, basado en el autogobierno de las

organizaciones del poder popular, las alcaldías se ven más comprometidas en sus competencia, si bien; estas nuevas formas organizativas no disponen por ahora de una estructura administrativa y financiera de la cual disponen las alcaldías, éstas ejercen un poder coercitivo sobre las mismas, en términos de: reclamos y demandas de bienes y servicios.

Ante esta realidad, los concejos municipales bolivarianos tienen la urgente necesidad de planear y operacionalizar una verdadera adecuación organizacional en aspectos tan importantes como lo son: su estructura administrativa con un sistema de información y comunicación, presupuestos dinámicos y flexibles. Todo esto con el propósito de poder medir y superar las tensiones que aún prevalecen entre estas incipientes formas de Gobierno y enfrentar con éxito las posibles deficiencias u obstáculos que pueden dificultar su avance y desarrollo organizacional.

En ese sentido, los consejos municipales venezolanos son organizaciones gestoras de servicios que centran su atención de una manera casi exclusiva en los procedimientos administrativos. Su principal necesidad, consiste en ajustar el principio de legalidad con el de eficacia y eficiencia, donde los costos y beneficios del cambio político y social puedan ser compartidos por diferentes actores dentro del marco institucional.

De igual forma estas organizaciones actúan como agentes facilitadores de la participación ciudadana, en cuyos procedimientos existen reformas económicas que implican modificaciones en el desarrollo de las instituciones políticas y la transformación del Estado. Por consiguiente, se hace necesario que los funcionarios públicos, estén debidamente capacitados, para un mejor desenvolvimiento laboral, en virtud de generar condiciones de simplificación en los procesos, y del mismo modo evitar repetir funciones de desempeño de las líneas de acción en cada proceso de gestión.

Es igualmente evidente, que la alta dirección, mantenga siempre en una actitud de alerta y con la mirada puesta sobre aquellos procesos críticos que gobiernan la operación de la organización y que pueden provocar un gran impacto negativo en su desempeño, limitando el alcance de los objetivos y estrategias trazadas. Por

consiguiente, cualquier anomalía que este obstaculizando el buen desarrollo de la gestión operativa en cualquiera de estas organizaciones debe ser investigada con la prontitud del caso en aras de generar posibles alternativas de solución a los problemas detectados.

Ha podido observarse el consejo municipal como estructura administrativa de gobierno Municipal, se puede decir que constituyen una célula social muy importante del tejido social, y que históricamente es la organización más importante en la cohesión de la estructura social. Desde esta perspectiva, la gestión municipal constituye una parte significativa de la gestión del Estado y comprende los procesos socioculturales de dirección, planificación y control de los recursos y de la producción de servicios locales. El estudio de la gestión municipal ha evolucionado desde una visión mecanicista y reduccionista a una visión del municipio como sistema dinámico integrado al Estado.

En síntesis, puede decirse, la propuesta de un plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del personal que labora en el concejo municipal bolivariano del municipio Tinaquillo, constituye una herramienta gerencial para esta organización, en vista de que se podrá establecer estrategias que permitan la formación y actualización constante del talento humano, participante en las labores de planificación, organización, dirección y control, propias del proceso administrativo. De allí que se fomentarán las capacidades o competencias requeridas para el desempeño efectivo de las funciones asignadas.

5.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Teoría Humanista

Esta teoría nace a mediados de la década del 30 con los estudios realizados en Hawthorne. Entre sus principales aportes destaca que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores. La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la

productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del comportamiento organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades. La motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.

Teorías sobre la Motivación

Según Munch y Gonzales (2009), La motivación “es la labor más importante de la dirección, la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados” (p.176). De acuerdo con esta definición y tomando en cuenta las múltiples teorías que existen en relación a la motivación, las cuales han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o los impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta, en la presente investigación se desarrollan someramente algunas de ellas y sus principales exponentes.

A continuación, se presenta un resumen de las principales teorías sobre la motivación:

Jerarquía de necesidades (Abraham Maslow)

Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño sexo...), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad).

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas. Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador

Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)

También conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes.

Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción, pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o

responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales, pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente

Diseño Organizacional

De acuerdo con lo planteado por Chiavenato (2009:92), cuando expresa que:

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones y recursos, entre otros componentes, y que esta estructura, debe funcionar como un esqueleto y ayudar a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones y recursos, entre otros, se les llama estructura organizacional, y esta debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordinan las actividades y componentes para realizar las tareas y alcanzar los objetivos. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar los recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño es el ADN de la organización.

En este mismo orden de ideas, el mencionado autor, define el diseño organizacional, como el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización, para que alcance sus objetivos y estrategias. Sin embargo, aclara que el diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades, ya que las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otro, y que cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás.

Estrategias gerenciales

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable, del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Para desarrollar la variable estrategia gerenciales es importante en primer término describir el significado de gerencia.

En este orden de ideas, Robbins (2014) considera a la gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control la cual se obtiene con eficacia y eficiencia, al considerar a otras personas, es decir, la gerencia trabaja, se desarrolla, utilizando para ello al personal para lograr un fin determinado. Asimismo Dell'ordine (2007) considera que la gerencia es la responsable de dirigir las actividades que sirven a las organizaciones para el logro de sus metas, por ello, al ser bien ejecutada lleva consigo el alcance de objetivos establecidos. Por otra parte, ¿el término gerencia se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados; por ello, el objetivo global es lograr la eficiencia máxima en sus actividades al llevar a cabo las metas asignadas, en la medida que se logre alcanzar los objetivos, se revelará el grado de eficacia de las metas trazadas.

Gestión Administrativa

Cuando las funciones o actividades de planear, organizar, dirigir y controlar se realizan de forma secuencial se convierte en un proceso que realiza constantemente el administrador para el logro de los objetivos organizacionales y se denomina gestión administrativa. De manera que, James (2004), define la gestión administrativa como “El gobierno de una empresa que se ejerce durante el periodo de actividad y el mismo comprende la adquisición y transformación de bienes, su transmisión o empleo para la obtención de fines que persigue la empresa”. (p. 1).

Procesos Administrativos

Son de gran importancia ya que corresponden a las funciones que realizan los administradores para lograr un buen desenvolvimiento dentro de la empresa. Según Chiavenato (2002), “se entiende por este como la secuencia sistemática de funciones donde los administradores sin importar sus niveles, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados”. (p. 16).

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad; es decir, la adecuación de los medios (unidades y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA PROPUESTA

En esta fase se dan a conocer algunos tópicos que tienen que ver con el direccionamiento estratégico, que se deben tomar en cuenta tanto por la gerencia como el resto del personal clave de la organización para poder guiar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas. Desde esta perspectiva, el diagnóstico realizado permitió consensuar, la Misión, Visión, Valores. A continuación, se desarrolla de forma propuesta todo lo relacionado con esta fase:

VISION

Ser una organización al servicio de las comunidades del Municipio Tinaquillo, caracterizada por su atención y servicio a los usuarios a través de un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa, donde los ciudadanos se sientan satisfechos y comprometidos con la gestión Municipal y la imagen del Municipio.

5.3 MISIÓN

Promover y ejecutar acciones y políticas que ayuden a lograr el máximo bienestar social de las comunidades de Tinaquillo, mediante gestión administrativa, centrados en una gerencia honesta de los recursos y apoyándose en la colaboración y participación ciudadana.

VALORES

- Fortalecer los compromisos y responsabilidad con las comunidades, la institución y entre los funcionarios de la Alcaldía.
- Prestar un servicio de Calidad, y sin contratiempo en su entrega.
- Transparencia, responsabilidad y honestidad en el manejo y administración de los recursos
- Proporcionar a los usuarios una atención humana.
- Proporcionar a los funcionarios de la Alcaldía un trato justo y equitativo.
- Fomentar la flexibilidad frente a los cambios.
- Cultura Ambiental
- Justicia Social
- Vocación de servicio
- Eficiencia, efectividad y Economía
- Buscar constantemente la excelencia en la gestión del gobierno Municipal
-

5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general de la propuesta

Implementar un plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del personal que labora en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo

Objetivos específicos

1. Propiciar un clima de apertura dentro del grupo de participantes que favorezca intercambio de ideas y la participación en el desarrollo del plan
2. Proporcionar insumos teóricos a los participantes con respecto a las estrategias gerenciales
3. Fomentar los aspectos que se manifiestan en el proceso de estrategias gerenciales innovadoras para el mejoramiento de la gestión administrativa
4. Incentivar el sistema de gestión administrativa y trabajo en equipo, en los trabajadores apropiándose para el mejoramiento de la gestión administrativa

5.5 Factibilidad de la Propuesta

Entre los aspectos que sustentan la factibilidad de aplicación de la propuesta, se consideran factores de mercado, así como de índole técnica (talento humano y recursos materiales incluidos) y económica; todos estos aspectos, se especifican a continuación:

Estudio de Mercado

1.- Producto principal. Los trabajadores que laboran en el concejo municipal bolivariano del municipio Tinaquillo, por ser los beneficiarios del plan estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa, el cual adquirirán conocimientos, habilidades y destrezas para el ejercicio de sus funciones gerenciales y los procesos de decisión grupal.

2.- Producto secundario. Está representado el personal de las dependencias administrativas del consejo municipal puesto que el plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa, beneficiará los procesos administrativos, así como la realización de acciones encaminadas al mejoramiento socio-comunitario.

3.- Comportamiento de la demanda

Situación actual de la demanda: diez (10) coordinadores (as)

Situación futura de la demanda: Se espera, que la demanda se incremente en el tiempo, al considerar los cambios del personal administrativo, asimismo, se prevé que

el plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa pueda ser adoptado otras alcaldías a nivel local, regional y nacional.

4.- Comportamiento de la oferta.

Situación actual de la oferta: De los resultados del diagnóstico, se desprende que el personal que labora específicamente en el departamento de administración y recursos humanos del consejo municipal, presentan debilidades en la gestión administrativa; por consiguiente, programa estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa constituye una oportunidad valiosa no sólo para cambiar dicha realidad, sino para impulsar el crecimiento profesional y personal de los participantes.

Situación futura de la oferta: Es de resaltar, la necesidad de mantener la oferta del plan, debido a las debilidades detectadas en el diagnóstico y considerando los cambios que a futuro se pueden presentar en cuanto a la demanda. Asimismo, se considera que dicho plan es susceptible de experimentar modificaciones y mejoras en su contenido, dependiendo esto de los resultados que se obtengan una vez ejecutado, así como de las innovaciones teórico-prácticas que puedan surgir en materia de estrategias gerenciales, gestión administrativa.

Conclusiones del Estudio de Mercado.

Finalizado el diagnóstico del comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto presente y de la posteridad, queda evidenciado que se cumplen los requisitos necesarios para la factibilidad de mismo desde la perspectiva del mercado.

Estudio Técnico

La factibilidad técnica de la propuesta, se fundamenta en una serie de elementos y factores condicionantes para su ejecución, a saber:

1.- Tamaño del Proyecto.

El diseño del plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa dirigido a diez personas que laboran en el departamento de administración y recursos humanos del consejo municipal Tinaquillo; sin embargo, de acuerdo a los cambios que pudieran presentarse en el futuro en cuanto a la demanda, puede ser ampliada dicha capacidad.

2.- Factores condicionantes.

Se contemplan como condicionantes para la ejecución del plan para la optimización de la toma de decisiones las siguientes:

Recursos Humanos: Para actuar como facilitadores, se solicitó los servicios de un experto en Gerencia general y un especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo, en tanto que los participantes son los coordinadores de la alcaldía y el investigador.

Recursos Institucionales: Para la ejecución del programa, será necesaria la autorización de los directivos de la alcaldía para el ingreso y permanencia de facilitadores. Asimismo, la institución cuenta con una serie de insumos que serán requeridos, tales como equipos audiovisuales, de computación y reproducción, al igual que los espacios necesarios para albergar cómodamente a facilitadores y participantes.

3.- Proceso de Transformación.: Este proceso, se ilustra mediante el siguiente cuadro:

Tabla 6. Descripción del proceso de transformación

Situación inicial	Proceso	Situación futura
<p>Insumo principal: Las estrategias gerenciales utilizadas en la institución en dirección y desarrollo del proceso de las acciones que representan la realidad que refleja, y que, en ese contexto, su realización mantiene y soporta el logro de los objetivos de la organización en cada unidad de trabajo, no determina las pautas o una base de sustento que permita orientar la organización, puesto que, no gozan de ciertos principios en la que se sustentan,</p>	<p>Transformación: Mediante la realización de los talleres contenidos en el plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del personal que labora en el consejo municipal Tinaquillo</p>	<p>Producto principal: Los participantes en el plan, se encuentran motivados y capacitados para ejecutar apropiadamente cada uno de los pasos involucrados en las sesiones planificadas, en el marco de la participación activa.</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.- Localización del proyecto.

Consejo Municipal Tinaquillo; Dirección: Calle El Socorro frente a la plaza Bolívar entre avenida Bolívar y avenida principal.

5.- Organización para la ejecución.

Se estimo, desarrollar el plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del personal que labora en el consejo municipal Tinaquillo, con un total de 12 horas, fue realizado bajo la modalidad de talleres cada dos semanas los días sábado, con el propósito de no interrumpir la rutina de trabajo; asimismo, se ordenó en tres jornadas duración de 4 horas cada sesión día, comprendido entre 8:30 a.m. y 12:30 p.m.

Conclusiones del Estudio Técnico.

El estudio técnico antes descrito, permitió determinar las pautas a seguir en función de asegurar la ejecución del programa propuesto; por tanto, se concluyó que el proyecto tuvo viabilidad técnica

Estudio Económico

Desarrollar un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo.

1.- Capacidad de Financiamiento.

Para financiar los costos del programa, se comprende la realización de diversas estrategias, a saber: a) Solicitud a los directivos del Concejo Bolivariano del Municipio Tinaquillo; b) Solicitud de colaboración al personal; la respuesta positiva de las instancias o actividad mencionadas, permitirá cubrir los recursos financieros que amerita la propuesta, según se especifica en el siguiente cuadro

Tabla 7. Costos del Proyecto

Concepto	Costo (Bs.)
Gastos refrigerio y traslado facilitadores hasta el Consejo Municipal	133.000,00
Material de apoyo (lápices, hoja de reciclaje, papel bond otros).....	83.500,00
Total	216.500,00

Nota: Datos obtenidos por el investigador a partir de precios actuales de mercado

Respecto a las cifras contenidas en el cuadro precedente, se hace necesario puntualizar que la mayor carga financiera la constituyen traslado de los facilitadores, donde lo directivos del consejo municipal manifestaron conocer expertos cercanos a la institución que disminuyen los costos, además comunicaron a el investigador que ellos cuentan con recursos audiovisuales, razón por la que el material de apoyo está disponible, eliminándose de tal forma algunas erogaciones correspondientes; razón ésta que confirma la factibilidad económica de la propuesta.

5.6 Estructura del Plan

La realización de las actividades planificadas estuvo basada en una serie de contenidos para ser manejados a través de actividades de orientación e inducción didácticas por facilitadores. El plan que se propone, se diseñó en base a un programa derivado de los resultados de las investigaciones reseñadas en el marco teórico y la aplicación del instrumento a los docentes. Se prevé tres (03) Sesiones para ser dictadas en un lapso de tres (03) sábados (20 de enero, 3 y 17 de febrero), a razón de cuatro (04) horas por cada Sesión-día, para un total de doce (12) horas de actividades. Igualmente, para cada sesión o clase se especifican los lapsos con el día y horas previstas, el objetivo previsto, los contenidos a desarrollar, las estrategias para alcanzar los objetivos del proceso inductivo, los recursos a utilizar que se refiere a los medios de apoyo que facilitan el proceso de orientación e inducción. La evaluación de las actividades. Los contenidos teóricos se abordarán mediante diversas técnicas: exposiciones breves del facilitador, análisis de material, discusión entre participante y facilitador, conclusiones, para desarrollar los contenidos y estrategias tal como se describe a continuación.

Tabla 8. Propiciar un clima de apertura, insumos teóricos

Lapso	Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos	Evaluación
1ra Sesión. 1er. día (2 horas)	Propiciar un clima de apertura dentro del grupo que favorezca intercambio de ideas y la participación en el desarrollo del plan	Metodología del plan Motivación Motivación al logro Comunicación Obstáculos de la comunicación Formas de Comunicación	Bienvenida y presentación del Facilitador. Ejercicio de integración Relatos de expectativas Disertación del Facilitador	Talento Humano: *Investigador *Facilitador. *Participantes.	Autoevaluación
2ra Sesión. 1er. día (2 horas)	Proporcionar insumos teóricos a los a participantes con respecto a la gerencia y las habilidades gerenciales	Gerencia Definición Tipos Características Función del Gerente: Funciones administrativas Planificar Organizar Dirigir Controlar Habilidades Gerenciales Habilidad Técnica Habilidad Humana Habilidad Conceptual	Disertación del Facilitador experto en Gerencia, Gerencia educativa. *Organización de equipos. *Entrega de material informativo. *Lectura reflexiva *Dinámicas de Grupos: Lluvia de ideas. *Conclusiones * Cierre por parte del facilitador	Materiales: *Material impreso *Laptop *Video Beam *Pizarrón *Libretas *Lápices *Bolígrafos *Láminas	Coevaluación

Tabla 9. Proceso de estrategias gerenciales innovadoras

Lapso	Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos	Evaluación
3ra Sesión. 2do. día (4 horas)	Fomentar los aspectos que se manifiestan en el proceso de estrategias gerenciales innovadoras para el mejoramiento de la gestión administrativa	<p>Definición: Estrategias innovadoras</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mantener su condición de formador-asesor *Sostener procesos fortalecidos en las comunicaciones internas y externas *Desarrollar la capacidad de observar el todo y proyectar *Desplegar habilidades de gestor de los recursos *Disponer de competencias para interpretar demandas internas y externas •Sostener la disposición para articular equipos de trabajo • Mantener la comunicación y el intercambio entre las direcciones y otros niveles de decisión 	<ul style="list-style-type: none"> *Saludos. *Presentación y motivación. *Organización de equipos. *Entrega de material informativo. *Lectura reflexiva *Dinámicas de Grupos: Lluvia de ideas *Exposición oral del facilitador. *Exposición de experiencias *Conclusiones * Cierre por parte del facilitador 	<p>Talento Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Investigador *Facilitador. *Participantes <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Material impreso *Láminas *Laptop *Video Beam *Pizarrón *Libretas *Lápices *Bolígrafos *Láminas 	<p>Autoevaluación</p> <p>Coevaluación</p>

Tabla 10. Sistema de gestión administrativa y trabajo en equipo

Lapso	Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos	Evaluación
4ta Sesión. 3er. día (4 horas)	Incentivar el sistema de gestión administrativa y trabajo en equipo, en los coordinadores apropiándose para el mejoramiento de la gestión administrativa	Sistema de gestión	*Saludos.	Talento	
		Fundamentos y tendencias del desarrollo administrativo	*Presentación y motivación.	Humanos:	
		Trabajo en Equipo	*Organización de equipos.	*Investigadora	
		Concepto de equipo	*Entrega de material informativo.	*Facilitador.	
		Características	*Lectura reflexiva	*Participantes.	Autoevaluación
		Diferenciales entre Grupo y Equipo	*Dinámicas de Grupos: Lluvia de ideas y Phillips 66.		
		Requisitos para el trabajo en equipo	*Exposición oral del facilitador.	Materiales:	Coevaluación
		Atributos del líder del equipo	*Dramatización.	*Material impreso	
Generalidades del Trabajo en Equipo	*Conclusiones	*Láminas			
El Trabajo en Equipo del grupo gerencial	*Cierre por parte del facilitador	*Laptop			
			*Video Beam		
			*Pizarrón		
			*Libretas		
			*Lápices		
			*Bolígrafos		
			*Láminas		

5.7 Desarrollo de la propuesta de formación

Registros Fotográficos de las Sesiones Planificadas

1ra y 2da Sesión.

1ra. Propiciar un clima de apertura dentro del grupo que favorezca intercambio de ideas y la participación en el desarrollo del plan

2da. Proporcionar insumos teóricos a los participantes con respecto a la gerencia y las habilidades gerenciales

El taller se realizó en las instalaciones de la Consejo Municipal Tinaquillo en un horario comprendido entre 8:00 am y 12m. horario acordado con el director de Recursos Humanos.



Registro Fotográfico 1: Previo al taller el autor responsable la presentación, ya tenía todo el material de apoyo a ser utilizado (material impreso, Láminas, Laptop, Video Beam, Pizarrón, hojas, marcadores, ente otros. Se inicio el taller investigador y facilitador dandole bienvenida al personal que labora en el consejo municipal creando las condiciones para favorecer un un clima de apertura dentro del grupo que favorezca intercambio de ideas y la participación



Registro Fotográfico 2 sesión. Se continuo la segunda parte del taller después del descanso a partir de las 12.30 p.m. se socializaron los tópicos sobre:

- **Gerencia**
- **Función del Gerente**
- **Habilidades Gerenciales**

3ra Sesión. Fomentar los aspectos que se manifiestan en el proceso de estrategias gerenciales innovadoras para el mejoramiento de la gestión administrativa.



El taller se realizó en las instalaciones de la Consejo Municipal Tinaquillo en un horario comprendido entre 8:00 am y 12m. horario acordado con el director de Recursos Humanos **Registro Fotográfico 3.** A las 8:30 de la mañana comenzó la divulgación y socialización de la primera parte del taller sobre Estrategias innovadoras, como invitado el diputado Giovanni Caseta.



Registro Fotográfico 4. En la segunda tanda después del descanso y refrigerio se socializo sobre la labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos directivos sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras.

4ta Sesión. Incentivar el sistema de gestión administrativa y trabajo en equipo, en los coordinadores apropiándose para el mejoramiento de la gestión administrativa

El taller se realizó en las instalaciones de la Consejo Municipal Tinaquillo en un horario comprendido entre 8:00 am y 12m. horario acordado con el director de Recursos Humanos



Registro Fotográfico 5. A las 8:30 de la mañana se comienza la divulgación y socialización de la primera parte del taller sobre: Sistema de gestión y Fundamentos y tendencias del desarrollo administrativo



Registro Fotográfico 5. En la segunda tanda después del descanso y refrigerio en otro ambiente se socializo los saberes y haceres del trabajo en equipo, atributos del líder del equipo, trabajo en equipo del grupo gerencial, se realizaron dinámicas de grupos, dramatizaciones en equipo. Cierre y palabras de agradecimiento a los trabajadores y trabajadoras del consejo municipal Tinaquillo

5.8 Evaluación integral de la propuesta de formación

Para la valoración de la propuesta, se tomó en cuenta el testimonio focalizado, que según Briones (1998), es “una técnica sencilla que consiste en solicitar a personas que han vivido determinadas experiencias las expresen mediante un testimonio escrito” (p.78). El testimonio focalizado es una de las formas que toma la llamada investigación experiencial. Con relación al ámbito de estudio diez (10) trabajadores y trabajadoras del consejo municipal Tinaquillo a las cuales se les solicita la narración de su experiencia en la en el plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del personal que labora en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo. estructurado en cuatro fases tipo talleres.

Tabla 11. Instrumento de Validación

No	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Considera usted útil la aplicación de los talleres derivados de la propuesta plan de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa del personal que labora en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo	10	00
2	Considera usted que la temática de los talleres ya ejecutados le permitirán tener una mejor aplicación de estrategias gerenciales para fortalecer la gestión administrativa	10	00
3	Cree usted que la experiencia de participar en el plan fue enriquecedora para su desempeño en el área donde labora	10	00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 12. Resultados de la Validación

ITEM	SI		NO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	10	100	00	00
2	10	100	00	00
3	10	100	00	00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Interpretación

- El 100% del personal que labora en el consejo municipal de Tinaquillo, consideran que la propuesta les brindo herramientas útiles que les permitieron conocer las limitaciones existentes en el uso de estrategias gerenciales que permita fortalecer la

gestión administrativa de actividades encaminadas a la capacitación, calificación y bienestar del personal, por parte de la organización con la finalidad de que estos estén en condiciones de prestar un servicio más eficiente y contar a la vez con un personal más competente al servicio de la institución.

- Es preciso señalar que esta propuesta puede ser de gran utilidad para contribuir a superar las debilidades de la organización en estudio, en el cumplimiento de sus objetivos , ya que con su aplicación se pueden lograr ciertos correctivos o mejoras en el menor tiempo posible, y la organización podrá contar con una herramienta metodológica que le facilitara mejorar su capacidad operativa y estar en condiciones de dar respuestas rápidas y satisfactorias de los servicios que presta a los distintos usuarios dentro de su ámbito de competencia
- La experiencia de participar en el plan fue enriquecedora desde los diferentes enfoques todo cambio que apunte a la mejora del consejo municipal, busca fortalecer a la propia institución organizacionalmente para que amplíe su capacidad de resolver con mayor autonomía sus problemas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este apartado, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, las cuales establecen proposiciones relacionadas con el logro del objetivo enunciado en el primer capítulo de la investigación, éstas se determinaron del análisis de los resultados, emanados tras la aplicación del instrumento a la muestra estudiada, con el propósito de diagnosticar la necesidad de un plan basado en estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo.

Entre las conclusiones que se especifican se tienen que:

Las estrategias gerenciales utilizadas en la institución en dirección y desarrollo del proceso de las acciones que representan la realidad que refleja, y que en ese contexto, su realización mantienen y soporta el logro de los objetivos de la organización en cada unidad de trabajo, no determina las pautas o una base de sustento que permita orientar la organización, puesto que, no gozan de ciertos principios en la que se sustentan, por lo que su aplicación, se fundamenta en: (a) disminuida flexibilidad en las acciones estratégicas, al no permitir modificar y adaptar de manera efectiva, las acciones estratégicas a las diferentes situaciones a las que se presentan, (b) Poca continuidad que encierre el desarrollo coherente de las actividades, pues bien, las actividades planificadas no son consecuentes, por lo que asumen que el proceso, no sea coherente, por no permitir que una estrategia implementada, sea experiencia para otra y facilitaría que el proceso sea más coherente, (c) Poca cohesión social, al no transferir una visión al personal que los estimule para vencer sus dificultades, con estrategias socializantes que permita integrarse en equipo de trabajo, recibir apoyo a los problemas que enfrentan en el trabajo, tomar decisiones, crecimiento personal, recreación, aumentar las relaciones personales entre otras, (d) existe la presencia de los principios de la coordinación y la proactividad, en la primera en su planificación organizan las actividades en coordinación con los recursos, lo que significa que coordinan las estrategias, actividades y recurso con el tiempo de su ejecución, en la segunda las estrategias que implementa son proactiva, pues se apoyan, en ciertos rasgos personales, tales como el interés y entusiasmo mostrado en la ejecución de sus actividades.

Por otra parte en la gestión administrativa, cuyas acciones deben orientarse hacia el logro de los objetivos organizacionales, a través de la secuencialidad de sus actividades, determina que en su aplicación el proceso administrativo, no se da de manera óptima, el personal habitualmente no se encuentra comprometido continuamente con las actividades, entre las cuales se tienen: (a) una planificación con acciones que se ejecutan en correspondencia in pro de la misión y visión de la organización y con actividades que se ejecutan según el establecimiento de los objetivos y metas de la planificación, (b) una organización que agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, distribuyendo tareas, delegando funciones en el desempeño, responsabilidad y jerarquías entre otras, (c) una dirección, que no es secuencial con los demás elementos de la gestión administrativa, puesto que escasamente se apoya en los principios de la supervisión directa y el de resolución de conflicto. En la primera, por la falta de apoyo y comunicación que proporciona el directivo a su personal, lo que indica que la comunicación, no es fluida en todo los niveles organizativos, en la segunda, no se da la necesidad de resolver problemas, ya que no existe influencia del directivo en el esfuerzo del personal en resolver conflictos, (d) un control que tampoco es secuencial con el resto de los elementos del proceso, por la poca seguridad en las operaciones que se están ejecutando en cualquier momento de acuerdo a su planificación, pues bien, las actividades ejecutadas en su supervisión, no realiza el registro oportuno, ni se aplican medidas de corrección en las desviaciones.

Recomendaciones

En atención a las conclusiones expuestas en esta investigación, se formulan las siguientes recomendaciones.

A los directivos del Departamento de Recursos humanos de la Institución

Aumentar la flexibilidad, en cuanto a aquellas estrategias gerenciales ya planificadas que no puedan ejecutarse, debido a la falta de recurso de la institución, modificándola y adaptándola de acuerdo a las diferentes realidades que se presente

Seleccionar aquellas necesidades diagnosticadas que requieren urgente atención, y ajustarla a los recursos existentes de la institución

Tomar en cuenta a todo el personal en el proceso de la toma de decisiones

Dar mayor apoyo y consideración al personal cuando se enfrente a un problema o conflicto fuera y dentro de la organización.

Mejorar la fluidez de la comunicación con el resto del personal durante la ejecución de los planes, de tal manera que esto se realice con mayor facilidad.

A todo el personal del Departamento de Recursos humanos de la Institución

Realizar actividades de convivencias, recreación o crecimiento personal que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Realizar supervisiones en el cumplimiento de las actividades y registrar lo acontecido de manera oportuna y precisa que permita identificar el avance de todas y cada una de las actividades desarrolladas en la institución.

REFERENCIAS

- Arias, F. 2006. Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.). Caracas: Episteme.
- Ary L, Jacobs L. y Razavieh, A. 2003. Introducción a la Investigación. Pedagógica. 2da Edición McGraw.- Hill Interamericana. México. Babbie, Gastó.
- Bussot, J. 2000. Investigación Educativa. Ediciones de la Universidad del Zulia (3° ed.), Maracaibo, Venezuela.
- Borrell. (1998). Cómo trabajar en equipo. Barcelona: Gestión 2000.
- Carod, M. 2003. Administración de Empresas. México: Editora Pretina-May Hispanoamérica S.A.
- Clerkin, C. (1989). **Al frente de un equipo para facilitar el cambio**, en Craig, I. (Edit.): Jefatura Principal en el 1990. Págs. 107-118. Londres. Ed. Longman
- Córdova, M. y Martínez, C. 2005. Análisis De La Gestión Gerencial, Administrativa Y Contable De La Fundación Regional Para La Vivienda Del Estado Sucre. Período 2004 – 2005. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Sucre.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36860. 30 de diciembre de 1999.
- Cruz A. 2008. Temas sobre gerencia Política y Gobierno. Fondo Editorial de la Contraloría General del Estado Zulia. Venezuela. Los Ángeles Editores. Venezuela. p 53.
- David, F. 2008. Conceptos de administración estratégica (11a.ed). México: Pearson Educación.
- Durán, A. 2012. Programa de capacitación en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal directivo y docente de la Unidad Educativa Algari del Municipio Iribarre Estado Lara Universidad Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Drucker, P. 1973. “Reflexiones para un Director: Transcripción de los Seminarios Celebrados en Madrid y Barcelona”. Asociación para el progreso de la Dirección. Madrid
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. 2002. Administración en los Nuevos Tiempos. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Diego O., 2005. La Ética y la Corrupción en la Política y la Administración Pública.

- Gerencie.com 2014. Diferencias entre eficiencia y eficacia [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html> [Consulta: 2017, marzo 7]
- Gómez y Pin 2007. Importancia de la Motivación en la Educación. Editorial Gedica. 2da Edición México.
- Guzmán, A. 2003. Administración Empresarial I. Caracas: Editorial Tiempo, S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2008). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mac Graw Hill. Interamericana. México.
- Hurtado de Barrera, J. 1999. Metodología de la investigación holística. Fundación Sypal y Fundacite Anzoátegui. Caracas.
- James, P. 2004. Gestión de Calidad. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.robertexto.com/archivo1/liderazgo.htm> [Consulta: 2017, marzo 3].
- Ley Orgánica de Protección Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo 2005. Gaceta Oficial N°. 3.850.
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. Publicada en Gaceta Oficial N° 6076 Extraordinario, del 7 de mayo de 2012, bajo Decreto N° 8938.
- Martínez, M. 1998. Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales. Doctorado-1998 Psicología Social UA
- Maddux, R. 1991. Formación de equipos de trabajo. México. Trillas.
- Muntaner Asociados (1998). Manual del directivo eficaz. Gestión 2000. Pag.129-189
- OCDE (1971): La gestión de la innovación en la educación. París. Alvarado Oyarce, Otoniel
- Palella, S y Martins F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial FEDUPEL: Caracas.
- Puerta, J. 2013. Selección del Empleado en la Administración Pública. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Castilla – La Mancha
- Ramírez, T. 2004. Como hacer un proyecto de investigación. 5° Edición Caracas.
- Rivero, M., 2008. Análisis de la Gestión Administrativa en la Búsqueda de la Optimización de los Procesos de la Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Palavecino. Cabudare. Estado Lara. Período 2007-2008.
- Robbins, S., y Coulter, M. 2005. Administración. Prentice Hall. 8va edición. México

Stoner, S. (2004), Administración, una perspectiva Global. México: Mc Graw-Hill.

Tannenbaum, S., Beard, R., y Salas, E. 1992. La formación de equipos y su influencia en la eficacia del equipo: Un examen de los desarrollos conceptuales y empíricos. En K. Kelley (Ed.), Temas, Teoría e Investigación en Psicología Industrial / Organizacional (pp. 117-153). Holanda Septentrional: Elsevier Science

Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. 2008. Administración estratégica: teoría y casos (3ra.ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL 2006. Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Fondo Editorial UPEL. Caracas, Venezuela.

Wexlkey, K.,y Yukl,G.,(1990).**Conducta organizacional y Psicología del personal**. S.A. México

ANEXOS

CUESTIONARIO

Estimado ciudadano (a)

El presente instrumento tiene como finalidad, recabar información relacionada con las estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del personal en el Concejo Municipal Bolivariano del Municipio Tinaquillo.

La información recopilada servirá para realizar el estudio, su uso es estrictamente personal. Los datos aportados por usted son confidenciales y solo serán utilizados para la presente investigación.

Instrucciones:

Las preguntas tienen cinco (5) alternativas de respuesta: Siempre (**S**), Casi Siempre (**CS**), Algunas Veces (**AV**), Casi Nunca (**CN**) y Nunca (**N**). Marque con una equis (**X**) la respuesta que considere pertinente

Por favor responda todas las preguntas.

Gracias por su colaboración

Enunciado del Ítem	Alternativa de respuesta				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1- ¿El departamento de recursos humanos de la institución diagnostica las necesidades antes de planificar las actividades a ejecutar?					
2- ¿Se seleccionan aquellas necesidades de acuerdo a la que requieren urgente solución?					
3- ¿Las actividades planificadas que carecen de recursos, las modifican de acuerdo a los recursos existentes?					
4-¿Las actividades organizadas tardan el tiempo previsto para su ejecución?					
5- ¿El personal del departamento de recursos humanos de la institución se solidariza para lograr acuerdo que ayuden alcanzar los objetivos propuestos?					
6- ¿Las actividades planificadas son consecuencias una de las otras?					
7- ¿El personal del departamento de recursos humanos de la institución, tanto individual como colectivo muestra interés y entusiasmo en ejecutar las actividades planificadas?					
8- ¿Se promueve el trabajo de equipo y la cooperación entre las personas que laboran en el departamento de la institución?					
9- ¿Se planifican actividades de convivencia, recreación o crecimiento personal para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización?					
10- ¿Se aplican estrategias para tomar en cuenta a todo el personal en el proceso de toma de decisiones					
11- ¿Frente a un problema personal siente la consideración y apoyo por parte del cuerpo directivo?					
12- ¿Las acciones que se ejecutan se corresponde en pro de la misión y visión de la organización?					
13- ¿Se ejecutan las actividades según lo establecido en los objetivos y metas de la planificación?					
14- ¿Se distribuyen las tareas en función al mejor aprovechamiento de los recursos?					
15- ¿Se les delegan a las personas que laboran en el departamento de administración y recursos humanos de la institución responsabilidades o decisiones en el desempeño de sus funciones?					

16- ¿Se toman decisiones en consenso referentes a las actividades a ejecutar?					
17- ¿Los directivos del departamento de la organización mantienen una comunicación fluida con el resto del personal?					
18- ¿La información fluye eficazmente en la institución entre todos los niveles organizativos?					
19- ¿El cuerpo directivo le inspira e influye en el esfuerzo que realiza para resolver conflicto?					
20- ¿Se supervisa a través de un registro oportuno el cumplimiento de las actividades ejecutadas?					
21- ¿Se aplican medidas de corrección en las actividades que originan desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro?					

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área De postgrado
Maestría en Gerencia Publica



La Universidad que Siembra

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Carmelinda Fernandez

Título: Mg Gerencia de la Investigación

Institución: UNEX

Cargo: Coord. C.I.V.S.

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	/				/
2	/				/
3	/				/
4	/				/
5	/				/
6	/				/
7	/				/
8	/				/
9	/				/
10	/				/
11	/				/
12	/				/
13	/				/
14	/				/
15	/				/
16	/				/
17	/				/
18	/				/
19	/				/
20	/				/
21	/				/

Observación.

Firma del evaluador

Fecha:

28-04-2018

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área De postgrado
Maestría en Gerencia Pública



La Universidad que Siembra

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: MSc ALFONZO MENDOZA

Título: MAESTRÍA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA MAESTRÍA GERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Institución: UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SECCION OROS

Cargo: DOCENTE CREACIÓN INTELECTUAL

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X
21	X				X

Observación:

Firma del evaluador

Fecha: 16/04/2018

1. Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área De postgrado
Maestría en Gerencia Publica



La Universidad que Siembra

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Msc. Edimar Pina
Título: Magister en Gerencia Educativa
Institución: ETIC Jose Laurencio Silva
Cargo: Docente III de Apda

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	/				/
2	/				/
3	/				/
4	/				/
5	/				/
6	/				/
7	/				/
8	/				/
9	/				/
10	/				/
11	/				/
12	/				/
13	/				/
14	/				/
15	/				/
16	/				/
17	/				/
18	/				/
19	/				/
20	/				/
21	/				/

Observación:

Firma del evaluador Edimar Pina Fecha: 17-04-2019

Calculo de la Confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach

		I T E M S																					TOTAL	$(x - \bar{x})$
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°	14°	15°	16°	17°	18°	19°	20°	21°		
SUJETOS	S1	3	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	3	3	4	3	3	2	3	4	3	5	52	0,04
	S2	2	4	2	1	4	1	2	1	2	2	2	2	2	4	3	2	4	5	4	3	3	55	10,24
	S3	3	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	3	2	1	46	33,64
	S4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	3	2	2	3	5	2	3	3	55	10,24
	S5	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4	5	6	62	104,04
	S6	3	2	3	2	2	2	3	2	3	5	2	2	5	4	4	2	2	5	5	5	5	68	262,44
	S7	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	5	4	60	67,24
	S8	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	3	3	41	116,64
	S9	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	43	77,44
	S10	2	1	2	2	1	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	36	249,64
\bar{x}		2,8	2,2	2,1	2	2	1,6	2,5	1,5	2,2	2,3	1,6	2,7	2,4	3,2	3	2,4	2,4	3,6	3	3,2	3,1	51,8	931,6
$\sum (R_i - \bar{x}_i)^2$		5,6	7,6	2,9	4	8	4,4	2,5	2,5	3,6	12	2,4	6,1	10	5,6	6	4,4	6,4	8,4	14	12	25	$\sum Si^2 =$	$St^2 =$
Si^2		0,6	0,8	0,3	0,4	0,8	0,4	0,3	0,25	0,4	1,2	0,2	0,61	1	0,6	0,6	0,4	0,6	0,8	1,4	1,2	2,5	15,34	93,16

FÓRMULAS	
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[\frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2} \right]$	
DATOS	
k=21	$St^2 = 93,16$ $\sum Si^2 = 15,34$

$\alpha = \frac{21}{21-1} \left[\frac{93,16 - 15,34}{93,16} \right]$
$\alpha = 1,05 * 0,84 = 0,88$
$\alpha = 0,88$

