

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



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICE-RECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES
ESTADO COJEDES**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PREFECTURA
DEL MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

AUTORA: LICDA. GABRIELA SANDOVAL

TUTORA: MSC. MIRIAN MÉNDEZ

SAN CARLOS, OCTUBRE 2017

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



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vice-Rectorado
De Infraestructura y Procesos Industriales
Estado Cojedes**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PREFECTURA
DEL MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum en Gerencia General

Autora: Licda. Gabriela Sandoval
C.I. 14.613.560
Tutora: MSC Mirian Méndez

SAN CARLOS, OCTUBRE 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Coordinación Área de Postgrado

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PREFECTURA DEL MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad


GABRIELA OLIMAR SANDOVAL SALCEDO, C.I. 14.613.560

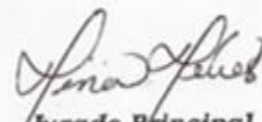
Como requisito parcial para optar al grado académico de: **Magister Scientiarum**, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración mención Gerencia General (Tinaquillo), de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 04 de noviembre de 2017, a las 9:00 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 10:00 am,


Jurado Coordinador (a)
MSc. Isrrael Catanche, C.I.
17.328.301, (UNELLEZ)


Jurado Principal
MSc. Danny Orasma, C.I. 11.964.355,
(UNELLEZ)


Jurado Principal
MSc. Miriam Mendez, C.I.
11.792.836, (Tutora-FORÁNEA)



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **Mirian J. Méndez R.**, cédula de identidad N° V- 11792836, en mi carácter de tutor del Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, titulado **LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PREFECTURA DEL MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO COJEDES**, presentado por el (la) ciudadano (a) GABRIELA SANDOVAL para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 04 días del mes de octubre del año 2017.

Nombre y Apellido: Mirian Méndez

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, quien como una roca fuerte me llena de fortaleza en todos los momentos de mi vida.

A mi Madre, quien siempre está allí con su amor, cariño y sinceridad, dando valor a mí existir para seguir creciendo.

A mi padre gran ejemplo a seguir.

A mi esposo e hijo por ser la razón de mi lucha para ser cada día mejor profesional.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora por haberme dado esta gran oportunidad y apoyo a lo largo de esta carrera.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con la realización de este trabajo de grado y a mi formación como profesional
Gracias por la ayuda recibida.

DEDICATORIA

Toda meta a alcanzar presenta sus dificultades, pero si éstas son vencidas por el aspirante a lograr el objetivo propuesto he allí que debe considerarse exitoso. Por tanto hoy veo culminada una meta más en mi vida profesional por lo que es propicio dedicar mi trabajo final a los que a continuación se especifican:

Al padre de todo lo creado porque andando con él en la vida todo se me ha hecho posible.

A mis padres, a quienes les debo la vida y ejemplos de personas y profesionales valiosos.

A mi familia, esposo e hijo por estar siempre allí con paciencia han sabido esperar las atenciones que en momentos de estudio y preparación le he quitado.

A la Prefectura de Tinaquillo por permitirme ejercer mi profesión en su recinto, gracias por la oportunidad de ejecutar mi investigación.

A todos los que en algún momento me apoyaron pero que hoy no vienen a mi mente, mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	vii
RESUMEN.....	ixi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificación de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.3 Bases Legales.....	44
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Enfoque de la Investigación	48
3.2 Nivel y Tipo de Investigación.....	49
3.3 Diseño de la Investigación.....	50
3.4 Modalidad de la Investigación.....	50
3.5 Población.....	51
3.6 Muestra.....	51
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
3.8 Validez y Confiabilidad.....	53
3.9 Técnicas para el análisis de los resultados.....	54
3.10 Fases del Proyecto Factible	54
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
CAPITULO IV	
LA PROPUESTA.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	86

LISTA DE TABLAS

1	Estilos básicos de comportamiento del líder.....	31
2	Operacionalización de Variables,.....	45
3	Distribución de la Población.....	50
4	Significado de los valores del coeficiente	52
5	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Conocimiento.....	60
6	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Función del clima organizacional.....	61
7	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Factibilidad.....	63
8	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Valoración.....	64

LISTA DE FIGURAS

1	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Conocimiento.....	60
2	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Función del clima organizacional.....	62
3	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Factibilidad.....	64
4	Distribución de frecuencia y porcentaje de la Dimensión Valoración.....	65

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA GENERAL**

**LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
PREFECTURA DEL MUNICIPIO TINAQUILLO
ESTADO COJEDES**

AUTORA: GABRIELA SANDOVAL
TUTORA: MSC MIRIAN MÉNDEZ
AÑO: 2017

RESUMEN

El clima organizacional proporciona un conjunto de elementos que definen la relación entre los individuos y su organización, por lo que es importante que se empleen las estrategias necesarias para que exista un liderazgo que sea acorde con las características de ésta, al mismo tiempo que sea efectivo puesto que para la buena marcha de la organización es básica una integración armónica entre los entes que le dan vida tanto interna como externa ya que son éstos los que garantizan el óptimo desenvolvimiento basado en la eficiencia y eficacia en la institución y en específico las que son de carácter público. Este trabajo de investigación tuvo como finalidad: ejecutar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes. Basado en una metodología bajo el paradigma cuantitativo, la investigación responde a la modalidad de proyecto factible puesto que a través de él se buscó minimizar una problemática de tipo práctico en el contexto social. La población muestra la conformo un (1) prefecto y veintidós (22) empleados, la técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento que se utilizó fue un cuestionario compuesto por 20 ítems diseñados a escala tipo Lickert con tres opciones de respuestas, cuya confiabilidad fue de 0,9, posteriormente se realizó el análisis de los resultados, concluyendo que se utilizan pocas estrategias que fortalezca el clima organizacional en la institución, por lo que se observó la necesidad de implementar una serie de elementos basados en la formación al personal que labora en la prefectura con la intención de que estas estrategias permitieran involucrarse y participar directamente en la transformación institucional en busca de mejoras en la convivencia, armonía y productividad laboral.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Liderazgo, Prefectura.

**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY OF WESTERN PLAINS
"EZEQUIEL ZAMORA"
GRADUATE AREA COORDINACIÓN
MASTERS IN ENVIRONMENTAL EDUCATION**

**LEADERSHIP AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE
PREFECTURE OF THE TINQUILLO MUNICIPALITY
STATE COJEDES**

AUTHOR: GABRIELA SANDOVAL
TUTOR: MSC. MIRIAN MÉNDEZ
YEAR: 2017

SUMMARY

The organizational climate provides a set of elements that define the relationship between individuals and their organization, so it is important to use the strategies necessary for leadership to be in line with the characteristics of the organization, while being effective since for the good progress of the organization a harmonious integration between the entities that give life both internal and external is basic since they are the ones that guarantee the optimal development based on the efficiency and effectiveness in the institution and in specific those that are of a public nature. This research work had as purpose: to execute a plan based on the leadership that strengthens the organizational climate in the Prefecture of the Municipality Tinaquillo Cojedes State. Based on a methodology under the quantitative paradigm, research responds to the feasible project modality since it sought to minimize a problem of a practical type in the social context. The sample was composed of one (1) prefect and twenty-two (22) employees, the data collection technique was the survey, and the instrument used was a questionnaire composed of 20 items designed to Lickert scale with three response options , whose reliability was 0.9, the analysis of the results was carried out, concluding that few strategies are used to strengthen the organizational climate in the institution, so that the need to implement a series of elements based on training to the staff that works in the prefecture with the intention that these strategies allowed to be involved and to participate directly in the institutional transformation in search of improvements in the coexistence, harmony and labor productivity.

Keywords: Organizational Climate, Leadership, Prefecture.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno que son necesarios por la dinámica social a los cuales tienen que adaptarse para subsistir, esto se debe en gran parte a la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, de tal manera que, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios de alta calidad. Para ello, es necesario que se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista un Recurso Humano que muestre satisfacción, empatía, armonía, competitividad y calidad en los servicios que presta.

De allí que en esta búsqueda de la eficacia, el papel del contexto interno y externo, y la participación de distintos actores (Personal Administrativo) constituyen un conglomerado que tiene impacto en el servicio institucional que ofertan tanto los entes privados como los públicos. Cabe reseñar que el clima organizacional proporciona un conjunto de elementos que definen la relación entre los individuos y su organización.

En este sentido Hall, citado por Álvarez (2012), define el clima organizacional (CO), como “todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el CO es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones” (p.45). La gestión paulatinamente se orienta a las necesidades de los sujetos y se introducen temas como liderazgo, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación y las percepciones del clima. Es relevante entonces empezar a documentar las experiencias exitosas de gestión institucional, su relación con el clima laboral y tener herramientas de diagnóstico que ayuden a determinar el tipo de ambiente/clima en los entes públicos y lo más importante tener estrategias para mejorarlo.

Es por ello que, en este estudio se buscó indagar sobre el cumplimiento de las funciones del prefecto como líder dentro de la institución, tomando en cuenta que representa un elemento muy importante, ya que facilita el cumplimiento de los objetivos y en cierta forma, garantiza el éxito del proceso en dicha organización, dándole características especiales que permitan un ambiente propicio para el desarrollo de planes y cumplimiento de metas establecidas. Por lo que es necesario que éste líder, tenga la plena seguridad de que no solo él cumple con sus funciones, sino que, el personal bajo su cargo también se adhiere al cumplimiento de las funciones inherentes al mismo.

Por otra parte, la gerencia debería ir más allá del carácter asistencial que se le pueda dar en términos generales sino que abarca una gran cantidad de acciones que deben ir integradas o relacionadas entre sí y apoyadas por el equipo de trabajo quien debe garantizar la efectividad en los procesos puesto que no se pueden alcanzar los objetivos sin trabajar en equipo, armonía y sobre todo motivados y bien dirigidos.

Por tanto, como el responsable de la organización puede tomar decisiones que permitan mejorar la actitud del personal hacia el mejoramiento de la misma organización y poder caminar hacia la calidad institucional y centrarse no sólo en recabar las subjetividades del individuo, sino rescatar ciertos aspectos culturales y sociales que propician la eficiencia y eficacia de la organización.

Por otra parte, el clima organizacional se va formando de las relaciones que se dan entre los individuos, los cuales tienen sus propias características, su propio contexto individual, familiar o social. Estos contextos y comportamientos individuales convergen en un contexto grupal, y se va construyendo una forma de actuar estructurada. Esta construcción le va dando características y diferencias a las organizaciones, lo cual su estructura y cultura organizacional en tanto que se relaciona con un conjunto de creencias y valores compartidos, también es la forma característica de

pensar y hacer las cosas en una organización.

En función de cumplir con estos propósitos, se consideró necesario desarrollar un proceso de investigación titulado liderazgo y el clima organizacional en la prefectura del municipio Tinaquillo estado Cojedes. Las interrogantes surgidas del planteamiento, se trabajaron bajo la modalidad de proyecto factible, el cual quedó estructurado de la siguiente forma: Primer capítulo conformado por el planteamiento del problema, donde se exponen todos los elementos tomando en cuenta los aspectos que van desde lo macro, meso y micro, continuado de las interrogantes de la investigación; seguidamente se presentan los objetivos de la investigación como lo es el general y los específicos los cuales fueron la guía para el desarrollo del trabajo, así como la justificación donde se explica la importancia, relevancia y aportes del tema.

El segundo capítulo: formado por el marco teórico que es la base fundamentada por sustento de autores que han estudiado el tema y está estructurado por los antecedentes relacionados con la investigación que dieron un aporte significativo al estudio; las teorías que guardan relación directa con el tema, las bases legales que fundamentan el estudio y la operacionalización de variables las cuales indicaron la definición de las mismas, seguido de las dimensiones que la componen y que dieron paso a los indicadores para la elaboración del instrumento de recolección de datos.

El tercer capítulo: el marco metodológico, en este aparte de la investigación es donde se expone el basamento metodológico, es decir el método utilizado, dentro de la misma se encuentra el tipo y diseño del estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y técnicas de análisis. Todas ellas reflejan el orden que se siguió para obtener los datos y la forma como se obtuvieron.

El cuarto capítulo: representa los resultados del estudio obtenido a través de la encuesta aplicada a la muestra, el mismo se representó a través de cálculos estadísticos que fueron vaciados en tablas y gráficos donde se

evidencian los porcentajes de respuestas emitidas por la muestra seleccionada para el estudio. Posteriormente están las conclusiones y recomendaciones que engloban de manera clara y precisa lo encontrado durante el estudio y que se debe hacer tanto para la aplicación como para el seguimiento y control de las mismas dentro de la Prefectura del Municipio Tinaquillo una vez llevada culminado la aplicación de la investigación.

En el quinto capítulo: se encuentra la propuesta, con su estructura y finalmente se presentan las Referencias consultadas en el trabajo de investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Desde que el ser humano comenzó a habitar la tierra, ha sentido la necesidad de vivir en sociedad, de comunicar y transmitir sus experiencias a sus semejantes, al igual que sus ideas, mensajes y pensamientos, a través de diferentes formas de comunicación como: los gestos, la oralidad, la escritura, signos, señales y símbolos; claro está que para poder lograr la comprensión de todo aquello que desea transmitir, lo hace desde un contexto o situación específica, es decir, desde el seno familiar, comunitario y organizacional, por lo que es importante destacar que la evolución de la sociedad no se detiene y, en la actualidad los desafíos impulsan a las personas, organizaciones y líderes a aprender permanentemente, esto le permitirá adaptarse a los continuos cambios y generar soluciones a las necesidades que presente el entorno.

Partiendo de ello, hoy existen personas que se destacan en estas funciones de comunicación, organización y en especial en la forma de dirigir a un grupo o equipo para lo que es necesario emplear un liderazgo cuyo definición es dada por Robbins (2004 citado por Álvarez 2012) como “la capacidad de influir sobre un grupo para que logren las metas” (p. 347).

En este sentido, es importante que desde el punto de vista organizacional se empleen las estrategias necesarias para que exista un liderazgo que sea acorde con las características de un clima organizacional efectivo ya que éste ha sido ampliamente investigado en contextos institucionales, marco que ha nutrido el desarrollo posterior de este concepto en lugares exclusivamente

públicos. Por lo tanto, todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que ella está ubicada. En función de ello el Clima Organizacional de acuerdo a Chiavenato (2011):

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento y relaciones que tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros. (p.25)

De acuerdo a lo planteado, es necesario considerar que para la buena marcha de la organización es básica una integración armónica entre los entes que le dan vida tanto interna como externa ya que son éstos los que garantizan el óptimo desenvolvimiento basado en la eficiencia y eficacia en la institución. Es de reseñar que en Latinoamérica, el tema del clima organizacional ha ocupado, un lugar primordial en las organizaciones en general y con especial énfasis a las Instituciones públicas, esto guarda estrecha relación con la calidad de servicio que brindan.

Así mismo, en Venezuela se observa que, tanto la Administración Pública como privada, deben enfocar sus aspectos a la estructura organizativa para vislumbrar y obtener resultados de las funciones realizadas dentro de las mismas. Es de ese modo, como se puede lograr una transformación del ambiente laboral, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la institución misma.

Lo anterior, se considera el escenario nacional de cambios que se está desarrollando en el marco de la reforma pública venezolana, escenario sobrecargado de numerosas transformaciones e innovaciones, que provoca inevitablemente manifestaciones de malestar de funcionarios públicos, y en donde se ha de reflexionar respecto a cómo lo anterior origina también cambios en el entorno relacional de un ente público, entorno que puede llegar a favorecer o frenar el desarrollo de las distintas potencialidades de sus miembros.

Como el término percepción es reiterativo en las definiciones del clima organizacional es importante destacar que la percepción no es neutral, y antes del abuso del mismo Torres (2012) señala que “El clima es una entidad real de la institución independiente de la actividad perceptual del sujeto, aunque a su vez sea producto de la actividad constructiva del sujeto en sus etapas anteriores” (p. 6). Entonces la percepción del individuo se da en un contexto dominante o compartido, basado también en elementos objetivos como los que aporta el clima organizacional.

Indudablemente que, el clima tiene que ver con las percepciones que los individuos tienen hacia la organización y como estos sentimientos pueden tener un impacto en la motivación y el desempeño del individuo en la propia organización. Significa entonces que, el conjunto de características psicosociales de una institución, determina aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la organización que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante a la vez de los procesos públicos.

Ahora bien, son las personas las que le otorgan un significado personal a estas características psicosociales del ente público, que a su vez, no son otra cosa sino el contexto en el cual se establecen las relaciones interpersonales al interior de la institución y las características mismas de estas relaciones interpersonales. En otras palabras, lo que define el liderazgo y el clima de una institución es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el clima organizacional y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan. Hecha esta primera acotación, habría que introducir una distinción básica y decir que el liderazgo y el clima organizacional pueden ser estudiados desde una mirada centrada en la institución pública (clima organizativo del ente público) o centrada en los procesos que ocurren en algún “microespacio” al interior de la institución, especialmente el ambiente laboral.

En este estudio se hace énfasis en el liderazgo y el clima organizativo, ya

que interesa conocer en detalle los factores que están afectando el clima organizacional en una institución pública del Municipio Tinaquillo en el Estado Cojedes, como un caso de estudio, la Prefectura, ubicada en Tinaquillo, dónde algunos de sus integrantes manifiestan comportamientos que alteran de una manera negativa el clima organizacional, ya que se presentan situaciones tales como: decisiones gerenciales que no cumplen con los parámetros establecidos para las mismas, comunicaciones verticales para todo el personal de menos años de servicio, influencias políticas que se inmiscuyen en las labores diarias, presencia de personal ajeno al ámbito de trabajo, entre otras causas, donde no se visualiza la equidad, cooperación y convivencia entre los compañeros de trabajo.

Todas estas razones, generan pobres relaciones interpersonales entre la colectividad, escasa identificación del personal administrativo, obrero y de servicio con la institución, poca participación en las actividades públicas planificadas (Las fechas patrias, jornadas humanitarias, tribunales móviles, entre otras) evidenciándose falta de liderazgo y de toma de decisiones por la percepción que tiene la institución en relación con su rol de líder, y falta de apoyo y estímulo que debe ofrecer un gerente para conseguir las metas organizacionales, para conservar o crear un clima organizacional favorable, democrático y participativo, que favorezca las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos y facilitando la satisfacción y productividad organizacional en la institución pública.

En virtud a lo descrito, surgen una serie de interrogantes las cuales fueron respondidas en la investigación. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los actores de la organización pública?, ¿Cómo es el liderazgo del prefecto?, ¿Cuáles son los factores que intervienen en el tipo de clima organizacional en la organización?

¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre el liderazgo y el clima organizacional que existe entre funcionarios de la Prefectura de Tinaquillo Estado Cojedes?

¿Cuál es la factibilidad para aplicar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Mrefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes?

¿Qué aporte darán los resultados de la aplicación del plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 General

Ejecutar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo estado Cojedes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de conocimiento sobre el liderazgo y el clima organizacional que existe entre funcionarios de la Prefectura de Tinaquillo Estado Cojedes.
- Diseñar las estrategias para llevar a cabo un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes.
- Estudiar la factibilidad para aplicar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes.
- Aplicar un plan basado en el liderazgo como medida que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes.
- Evaluar los resultados de la aplicación del plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes.

1.3 Justificación de la investigación

En cuanto, al tema del liderazgo y el clima organizacional éste tiene vigencia y resulta sumamente importante estudiarlo hoy en día con mayor énfasis y darle el tratamiento adecuado para focalizarlo en las instituciones públicas venezolanas, tomando en cuenta los cambios y reformas que han sucedido y suceden en nuestro sistema público, debido a las alteraciones e impactos que tienen sobre los mismos. De allí que la presente investigación es importante debido a que del clima organizacional que se tenga serán los avances que la institución desarrolle, por lo que se considera necesario conocer las percepciones que poseen los principales protagonistas del ente público objeto de estudio respecto a los elementos constituyentes más relevantes del clima organizacional en estos tiempos de profundos cambios. Igualmente, pretende desde la percepción de los trabajadores localizar los elementos que en la actualidad están obstaculizando el liderazgo y el clima de relaciones y convivencia en la Prefectura.

Por otra parte, la relevancia social de la investigación se encuentra en los aportes; producto del análisis, que se ofrecen en cuanto a la necesidad de cuidar y mantener el liderazgo y el clima organizacional en una institución pública con el fin de que se beneficie el colectivo social al percibir y recibir un ente público eficiente y exitoso para la colectividad.

De la misma forma, las implicaciones prácticas están en tratar caracterizar la situación de las relaciones interpersonales y el liderazgo del Prefecto para dar cuenta a la comunidad la necesidad de mejora del clima organizacional, si estos fuesen los factores que determinan la problemática. El Valor Teórico viene dado por la contribución al estado del arte en el área de la gestión pública, cultura, comportamiento organizacional y sus dimensiones, lo cual tendría una importancia trascendental al servir de antecedente a otras investigaciones y pueda replicarse el estudio en otras instituciones públicas

para un diagnóstico más extenso y completo en el campo de las organizaciones públicas, donde los resultados puedan ser aplicables a otros fenómenos subsidiarios que ayudaría a explicar o entenderlos.

Además, el estudio fue factible ya que se proyectaron las actividades como una forma de sensibilizar a la población en función de trabajar para lograr un clima organizacional modelo y ejemplo para otras instituciones donde reine la armonía, convivencia, relaciones interpersonales exitosas, trabajo en equipo, manejo de conflictos entre otras.

Por otra parte, la investigación que se desarrolló, se apoyó en las líneas generales del Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2.013-2.019, concebido en la Constitución del República Bolivariana de Venezuela, la cual se orienta básicamente hacia la construcción de una sociedad socialista, caracterizada por valores de igualdad, solidaridad, libertad y justicia, en el ejercicio de una democracia protagónica y revolucionaria. Y en función de ella lograr los más altos niveles de organizaciones que sean eficientes y eficaces en la construcción de un modelo económico que de paso a la felicidad social.

En el mismo orden de ideas, este estudio forma parte de la Línea de Investigación Gerencia Pública tomando en cuenta que esta comprende investigaciones relativas a la producción y empleo de la riqueza, factores para la optimización de los referidos procesos, desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local, regional y /o nacional. El estudio de organizaciones públicas y privadas en el marco de la planificación, organización, dirección y control, con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros: la generación de directrices y políticas que definan cursos de acción en el mediano y en el largo plazo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En todo estudio es necesario conocer y tomar en cuenta referentes con la finalidad de conocer y utilizar los productos investigativos de otros autores que den aportes a la problemática en estudio, como lo son los trabajos de grado y artículos científicos que analicen las variables que se estudian en la presente investigación. Al respecto Arias, (2.009), define “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106). En este orden de ideas, se presentan los siguientes antecedentes de investigación:

Betancourt (2015), en su trabajo de maestría titulado factores que inciden en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes en centro de Educación Inicial Bolivariano Caja de Agua I, cuyo propósito fue analizar los factores que inciden en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en el centro de Educación Inicial Bolivariano Caja de Agua I. La metodología utilizada se basó en una investigación de campo de tipo descriptiva con un diseño no experimental. La población la conformaron las docentes del CEIB Caja de Agua I y por ser finita la población fueron éstas la misma muestra. Para la recolección de los datos se usó la técnica de la encuesta con el apoyo de un cuestionario diseñado con escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

Posteriormente se presentaron los resultados arrojados en el estudio cuyos valores oscilaron en que a veces existe convivencia, tolerancia, compromiso, sentido de pertinencia y responsabilidad entre el personal, de la misma manera se evidenció que a veces se cumple con los procesos gerenciales lo cual hace frecuentar diversos malestares entre el personal por

lo que se concluye que se debe realizar una revisión del equipo a fin de subsanar las situaciones que pudieran causar conflictos en la organización y de esta manera mejorar su satisfacción en la misma.

Este estudio fue interesante tomando en cuenta que el clima organizacional se tiene que tener presente en todas las instituciones ya que se hace necesaria la buena marcha de las acciones y por ende el desarrollo de los objetivos para la cual fue creada, por tanto se relaciona con las variables en estudio puesto que tratan del clima organizacional en la prefectura de Tinaquillo.

Por su parte, Caraballo, N. Carrasco, Y. y Gil, I. (2013). En su trabajo de maestría titulado Estudio del Liderazgo basado en Principios en una Empresa del estado Carabobo. Se propuso como objetivo general analizar el liderazgo basado en principios tales como Justicia, Equidad, Humildad, Integridad y Solidaridad entre otros, con el propósito de contribuir con la mejora en la gestión organizacional de una empresa del sector servicios del Estado Carabobo. La metodología implementada estuvo enmarcada como no experimental, el tipo de investigación de campo y el nivel descriptivo. La población estuvo conformada por 197 trabajadores, de los cuales se extrajo una muestra de 64 a los que se les aplicó un cuestionario, mientras que a 4 supervisores –líderes de la organización se les realizó una entrevista semi – estructurada.

Los resultados obtenidos reflejaron debilidades tanto en la filosofía organizacional, las normas formales establecidas y los principios, principalmente en la integridad, justicia y equidad. La libertad de aportar ideas y expresar opiniones es el principio más fuerte en la organización. Se sugirió realizar talleres y cursos de formación y sensibilización acerca de la filosofía organizacional, así como también capacitación en liderazgo, igualmente estrechar los nexos de amistad a nivel informal con actividades sociales en la organización.

Este estudio fue importante puesto que el liderazgo es hoy, frente a los retos de la dinámica social, una herramienta que gerencia de forma adecuada permite lograr una mayor productividad, por tanto si en la prefectura del municipio Tinaquillo se labora en un ambiente de trabajo más agradable, y en general, unas condiciones de trabajo ideales para la consecución de los objetivos propuestos se logran los mismos con mas eficiencia.

Otro estudio fue el de Jiménez (2012), en su trabajo realizado sobre un Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Veracruz México. Cuyo objetivo fue diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional. La metodología se basó en un diseño descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para medir Clima Organizacional (CO).

En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. Por tanto el personal considera recomendar que las autoridades no contribuyan en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal

Este estudio se tomó como antecedente ya que el mismo permitió conocer sobre la variable clima organizacional y se pudo evidenciar que este es un

elemento determinante dentro de las organizaciones puesto que es a través de él que se puede lograr que el personal cumpla con los objetivos propuestos en la misma de manera más productiva y menos conflictiva, por lo que se relaciona con este estudio ya que busca minimizar las situaciones difíciles que en ocasiones generan un clima desagradable.

En el mismo orden de ideas, Torres (2012) en su tesis doctoral titulada Rol y características del liderazgo del docente en la educación superior a Distancia en Colombia Universidad de Zaragoza departamento de Ciencias de la Educación. Cuyo objetivo fue determinar las características de líder transformacional del docente-tutor percibidas por el estudiante dentro proceso enseñanza–aprendizaje y evaluación que realiza dentro de su actividad laboral en las instituciones de educación superior con programas bajo la metodología de educación a distancia en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Esta investigación parte de un abordaje metodológico Cualitativo-cuantitativo desde el paradigma socio-crítico a través de un enfoque fenomenológico-interpretativo para llegar al logro de los objetivos trazados de acuerdo con su diseño metodológico. El diseño metodológico tuvo en cuenta tres fases respondiendo al modelo de construcción de consensos diseñado durante el estudio exploratorio mencionado. La población objeto de estudio la conformó el total de programas activos reportados en la fuente oficial de Educación Superior en Colombia (SNIES), teniendo en cuenta el tipo de Institución de Educación Superior, es decir: Instituciones técnicas, tecnológicas, universitarias y universidades discriminado sólo el nivel de formación académica (pregrado-postgrado), independiente del número de alumnos o sedes.

Como reflexión final se tiene que para el caso del contexto colombiano la educación al margen de lo que puede significar globalmente, también se constituye en un mecanismo de estratificación social y adquisición de poder, por ende su articulación con el contexto no sólo es una garantía de acceso al

mundo laboral sino también una forma de obtener probabilidades de vida en condiciones dignas.

Este antecedente sirve de marco de referencia para esta investigación ya que en ésta se pudo conocer diversas percepciones del rol del docente y su liderazgo dentro de las organizaciones educativas, en este sentido es importante destacar que el mismo aportó conocimientos para el desarrollo de las bases teóricas del presente estudio.

Durán (2012). El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento de ciencias básicas de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo. El propósito de esta investigación fue analizar el estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Se desarrolló una investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo. La población estudiada estuvo conformada por personas entre cargo docente, administrativo y técnico que labora en el departamento de ciencias básicas de la Facultad de odontología de la Universidad de Carabobo.

La muestra fue intencionada, conformada por treinta y seis individuos. Se empleó un cuestionario de 30 ítems, según la escala tipo Likert. La validez se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa Crombach, que fue 0,97. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos y fueron analizados porcentualmente, y permitieron concluir que el jefe del departamento presenta un estilo de liderazgo situacional, basado en valores, lo cual incide en el clima organizacional. Adicionalmente se diagnosticaron deficiencias en el canal de comunicación y en el sistema de recompensas e infraestructura de la organización.

Este estudio fue importante ya que aportó conocimientos a la investigadora referente a las dos variables en estudio, liderazgo y clima organizacional de tal manera que se logró profundizar en la teoría así como

de comprender que cada uno de estos elementos son claves para el desarrollo integral de cualquier organización.

En este mismo orden de ideas, Aguilera (2011), quien realizó un trabajo basado en Evaluación Diagnóstica el Clima Organizacional de la U.E.N. José Rafael Revenga del Municipio Mariño, Estado Aragua; siendo un estudio descriptivo, dirigido hacia la población docente conformada por 25 personas orientado hacia la toma de decisiones, presentando como resultado más relevantes los siguientes: Necesidad de mejorar el sistema de relaciones y comunicaciones a todos los niveles, ya que el directivo no toma en cuenta sus aspiraciones y sugerencias para contribuir por el mejoramiento del funcionamiento del plantel, también la muestra asumida señala la desinformación sobre las decisiones que se toman a nivel directivo, ya que este planifica, organiza, dirige y controla ciertas actividades y funciones sin tomar en cuenta las necesidades de la comunidad. Este antecedente fue importante ya que a través de él se pudo conocer aspectos importantes de lo que es el clima organizacional, donde se amplió la información básica para el desarrollo de este trabajo.

2.2 Bases teóricas

Toda investigación debe tener un sustento teórico pertinente y coherente con la temática estudiada. Las teorías o corrientes pedagógicas que han buscado dar respuesta a través de los enfoques centrados en el docente o el estudiante; al respecto. Arias (ob-cit), establece que las bases teóricas:

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables, que serán analizadas. (p. 39).

En este sentido, las bases teóricas que se tomaran en cuenta en esta investigación están relacionadas con las variables en estudio como lo es el

liderazgo y el clima organizacional, por lo que se tendrán como referentes algunos clásicos de la administración así como teorías contemporáneas que se relacionen con estos temas.

2.2.1 Las Teorías nacientes

El liderazgo está inmerso en diversos enfoques y teorías que facilitan la comprensión del mismo entre ello se encuentra la teoría de los atributos o cualitativa, de Turner, y Lawrence, citado por Robbins, (2004), donde destaca que el juicio de los líderes sobre la forma de tratar a los subordinados depende de las causas internas o externas de la organización. La teoría transaccional (carismática) manifiesta que los líderes pueden desarrollar habilidades para tratar mejor a sus subordinados.

Por su parte, la teoría del liderazgo transformacional de Burns citado por Hogg, y Vaughan (2008), explica el impacto que ejerce el liderazgo en el contexto de la calidad total, donde se observa una menor rotación de personal, mayor productividad y calidad y por ende una mayor motivación a los empleados porque los satisface más que otros métodos.

Entre los puntos que se mencionan se refleja que los aspectos que más se adaptaron a esta investigación fueron: la teoría del líder transformacional y el método basado en el comportamiento, el primero refleja la calidad en las actividades de liderazgo de rutina, elemento relevante al momento de evaluar al liderazgo efectivo, el segundo permite realizar un mejor desempeño de los procesos en las tareas asignadas a los empleados, al saber afrontar las necesidades de estos, lo que constituye la parte motivacional que estos líderes pueden ejercer en las personas a su cargo, si consideramos que la calidad también depende del estímulo que se da a los trabajadores, porque entienden el grado de compromiso con la organización.

2.2.2 Teoría clásica de la administración de Fayol H.

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la Organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones: Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa. Comerciales: compra, venta e intercambio. Financieras: búsqueda y gerencia de capitales. De seguridad protección de los bienes y de las personas contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas. Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Es importante destacar que este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración: 1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia. 2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas. 3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas. 4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior. 5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización.

De la misma forma está 7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización. 8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización. 9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo. 10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas. 11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad de la persona, 12. Estabilidad

del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional. 13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito. 14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

De allí la importancia de que se tengan en cuenta las acciones formativas dentro del equipo de trabajo a fin de que se pongan en práctica las acciones que facilitan el buen liderazgo y el desenvolvimiento dentro de un clima organizacional estable y equilibrado dentro de todas las debilidades y fortalezas que se puedan tener en la misma, de esta manera se lograra que en la prefectura del municipio Tinaquillo se puedan llevar a cabo las labores con eficiencia.

2.2.3 Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y

cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. Por ello, es importante tratar de entender, dentro de la prefectura, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario

Para la autora de este trabajo, es importante mencionar la teoría del Comportamiento Organizacional ya que de esta dependen diversas acciones o conductas que muestran los empleados dependiendo el grado de complejidad en la que se encuentren sus emociones, carácter, círculos donde se desenvuelve así como su personalidad y autoestima ya que todas ellas influyen en los comportamientos que las personas muestran y en muchas ocasiones son incluidas en su trabajo y obstaculizan a través de conflictos el logro de los objetivos de la misma.

2.2.4 Teoría del liderazgo

Teoría X

Esta teoría del liderazgo fue propuesta por el sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro El lado humano de la organización. Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad y presenta dos necesidades urgentes para la organización: la

supervisión y la motivación, dentro de las premisas de la teoría X están: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización, el ser humano común prefiere que lo dirijan sin responsabilidades.

Esta teoría está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí “trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno“, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

Es de resaltar que la necesidad de la motivación dada a través del líder es necesaria puesto que por naturaleza al ser humano le satisface más el ocio que el trabajo o el cumplir una responsabilidad que demande dedicación y compromiso de allí que es básico el manejo de los comportamientos del trabajador y por ende el manejo de las emociones del líder quien debe comprenderlas, orientarlas y mejorarlas.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las organizaciones deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados y la misma se guía por supuestos que la fundamentan :

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;

-No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la organización.

-Los trabajadores se comprometen con los objetivos organizacionales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

-En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

-La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Por tanto la integración en la Teoría Y es la precursora del cumplimiento de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad y en cuanto al ámbito organizativo se basan en lograr la calidad emanada de un buen liderazgo desde la dirección o la gerencia de la organización hasta la eficiencia en la praxis como prefecto.

2.2.5 Teorías conductuales

Bajo la concepción de las teorías conductuales, el liderazgo implica actos que ayudan a mejorar la calidad de las relaciones entre los miembros o ponen a disposición de los integrantes del grupo los recursos necesarios. McGregor (1.950), citado por Bittel y Newstrom (1.993), hace referencia a dos enfoques de liderazgo: Autoritario, denominado "Teoría X" y otro participativo, al que llama "Teoría Y". El líder de la teoría "X" considera a los premios, castigos y métodos coercitivos como incentivos para motivar a los trabajadores. Piensa que el hombre por naturaleza es perezoso y prefiere evitar responsabilidades y responder a órdenes directas. El líder de la teoría "Y" toma en cuenta la jerarquía de necesidades que motiva a la gente, estructura un ambiente de trabajo que permite a sus empleados satisfacer

sus propias necesidades, así como las de la empresa. Supone que el empleado disfruta del trabajo.

Existen varias teorías sobre la conducta que muestran las personas dentro de las organizaciones por lo que es necesario reconocer y los estilos de liderazgo, entre ellos, el Liderazgo basado en el uso de autoridad. Koontz y Weihrich (1.994), considera el enfoque tradicional. La forma como los líderes usan su autoridad, determina que sea un estilo autocrático, democrático o consultivo y de “rienda suelta” o Laissez-faire. El líder autocrático para dirigir el grupo, se apoya únicamente en la autoridad que le da el puesto dentro de la organización; no busca la fuente de autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido.

El líder Laissez-faire o de “rienda suelta”, es una persona que no asume responsabilidades, ni las suyas ni la de sus empleados. Es un jefe que no quiere serlo, transfiriendo sus responsabilidades al primero que se le acerque. No estimula el espíritu de trabajo en equipo; sus empleados tienen poco interés en el trabajo y en mejorarlo, por lo que la moral y productividad se encuentran en mínimo.

El líder democrático o consultivo, dirige al grupo basándose no sólo en la autoridad formal, sino en la informal que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir reside en la relación, posee una fuerte consideración y sensibilidad por las necesidades y sentimientos humanos. Afronta sus responsabilidades y respeta la de sus trabajadores. El carácter participativo, proporciona a los empleados los medios para que puedan mejorar; los estimula a sentirse sus propios jefes.

Esta teoría es importante tomarla en cuenta para esta investigación ya que cada líder tiene su forma particular de dirigir a su equipo de trabajo, sin embargo este puede ser equilibrado y en las diversas situaciones en las que se desenvuelve la organización es necesario dejar que fluyan las conductas siendo estas la de un líder democrático y participativo pero que al mismo

tiempo y de acuerdo a las exigencias puede transformarse en líder autoritario o que simplemente da riendas sueltas a las acciones. De allí que en la prefectura del municipio Tinaquillo el líder tiene que compenetrarse con su equipo de trabajo y equilibrar el liderazgo que este posee a fin de lograr que la organización se desenvuelva en un clima favorable de acuerdo a los propósitos que se buscan en la misma.

2.2.6 Bases conceptuales

2.2.6.1 Líder

El líder es un guía, conductor, la persona que encamina y enseña el camino, guiando a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. Según Hernández (2011), define a líder como: “Supervisor, gerente, director general, facilitador y guía y de un grupo con el propósito de encaminar a un grupo al logro de un objetivo común”. (p. 249). En las instituciones las personas que llevan el rol de líder deben poseer, habilidades propias que lo condicionen como tal, para tener la influencia a su grupo a la obtención de los objetivos comunes en la misma.

En función de lo planteado por el autor es necesario que el líder debe tener sus cualidades que lo acrediten como tal, al mismo tiempo que es necesario que mantenga a su equipo contento, motivado y con deseos de realizar sus tareas cada día de manera efectiva y eficaz a fin de que se logren los objetivos planificados en las diversas actividades que se tengan que realizar en la organización y en específico en la prefectura que es el caso que compete a este estudio.

2.2.6.2 Características del líder

Para Hernández, (ob. cit) el líder posee las siguientes características:

1. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones Culturales y significados que ahí existen.

2. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
3. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
4. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
5. Cada actividad a desarrollar debe ser motivador a nuevas ideas de sus Seguidores.
6. El líder debe manejar la comunicación eficaz y efectiva hacia el grupo que guía
7. La pro actividad van de la mano con la motivación de la persona que ejerce el liderazgo.
8. Mantener en su equipo de trabajo unas buenas relaciones interpersonales, siendo emprendedor, carismático e innovador.
9. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.2.6.3 Liderazgo

Para toda organización la presencia de un líder es condición fundamental para el buen funcionamiento de la gerencia, ya que tienen la capacidad de influir en el grupo de trabajo y de esa forma lograr que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. Por esta razón Chiavenato, (2005), lo define como: "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p. 65)

Al respecto Ralph M. Stogdill, (2012) señala:

El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: El liderazgo involucra a otras personas, a los empleados y a los seguidores. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los miembros del grupo. El liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Es una combinación de los tres anteriores pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. (p. 251).

De acuerdo a lo mencionado por el autor el liderazgo del gerente es un elemento que debe estar presente en todo momento en la organización ya que de este depende que los empleados realicen sus labores en equipo de trabajo motivados, atendidos o tomados en cuentas, por lo que esta es una forma positiva de usar el poder para influir sobre las conductas de los seguidores por mas diferencias que estas tengan.

2.2.6.4 Importancia del liderazgo

A través del liderazgo se puede inspirar y asociar a otros con los objetivos y hacerlos común para todos. Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos. De esta forma, Daft, (2006) señala algunos aspectos que hacen énfasis en la importancia del liderazgo: Tales como: (a) es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir; (b) una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado (c) es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, (d) por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

En este sentido, el liderazgo como elemento que no debe faltar dentro de las organizaciones es el que permite a través de su ejecución la puesta en práctica de los talentos que existen en los grupos o equipos de trabajo de tal manera que he puedan orientar, guiar o dirigir hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos que la organización tenga propuestos. Es por ello que dentro de la prefectura es necesario que se ponga en práctica el liderazgo y de esta manera lograr que el equipo sea bien guiado, orientado y que se cumplan con eficiencia los objetivos para lo cual fue creada esta institución pública.

2.2.6.5 Características del liderazgo

El liderazgo involucra a los empleados o seguidores y los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino existiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. Otra característica del liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

De la misma forma, el liderazgo se caracteriza por tener implícito valores, el liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.2.6.6 Estilos de liderazgo

Para conocer el estilo de liderazgo en el cual se define el prefecto del municipio Tinaquillo, es necesario conocer las características de cada uno. Por esta razón, Soto, (2012) define que: "Los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles" (p.128). Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden

aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se presentan los nuevos enfoques para definir los estilos de liderazgo, según Daft, (2006): Liderazgo Situacional, Liderazgo Transformador, Liderazgo Centrado en Valores y el Liderazgo de Poder (Empowerment). A consideración de este investigador, no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo, ya que cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones y será aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular, referida tanto al grupo liderizado como al contexto inter o extra organizacional.

2.2.6.7 Liderazgo, poder y conducción de grupo

El poder social está definido por la habilidad de influir a otra gente por cualquier medio; en este sentido, es obvio que el liderazgo implica poder y la efectividad del líder, entonces, está en parte determinada por la tendencia de los subordinados a responder a los actos del líder. De acuerdo a French y Raven (citado por Campoverde, 2011) se pueden distinguir hasta cinco tipos de poder:

a) Poder Referente: Es el que se establece cuando los sujetos se sienten

sumamente atraídos por el que ejerce poder y caen bajo su influencia.

b) Poder de Experto: Resulta de una influencia social primaria del que ejerce poder sobre la estructura cognoscitiva de los sujetos.

c) Poder de Recompensa: Poder cuya base es la capacidad de reconocimiento, premios y recompensas a los sujetos.

d) Poder Coercitivo: Resulta de la capacidad del que ejerce poder para manipular la obtención de actitudes aprobatorias de los sujetos.

e) Poder Legítimo: Se define como aquel surgido de valores internalizados del que ejerce poder y que dictan su legítimo derecho de influir así como la obligación de los subordinados de aceptar esta influencia. Se reconoce que el poder legítimo es más difícil de precisar.

En función de estos poderes que se le atribuyen al líder es imprescindible el uso de los mismos de acuerdo a las situaciones que se presentan en las organizaciones ya que cada uno de ellos tiene su razón de ser y de aplicabilidad por tanto el gerente debe estar en pleno conocimiento de ellos para darle el uso y adecuación de acuerdo a las situaciones que se presentan en su organización.

2.2.6.7 Efectividad del liderazgo

La eficacia del líder depende de la pertinencia de su estilo para la situación en la que opera; por lo tanto, hay que agregar una dimensión de la eficacia al modelo bidimensional. En la teoría tridimensional del estilo de administración, Robbins (2005) señaló que: "se debe reconocer que los diversos estilos de liderazgo pueden ser eficaces o no de acuerdo con la situación" (p. 135) Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, se denomina eficaz; en el caso contrario, se llama ineficaz. Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder, depende de la situación que aparece, se dice que cualquiera de los estilos básicos será eficaz o ineficaz según la situación.

A menudo, la diferencia entre estilos eficaces e ineficaces no es la conducta correcta del líder, si no su pertinencia en medio en el que se da. En realidad, la tercera dimensión es el entorno. Es la interacción del estilo básico con el ambiente lo que produce un grado de eficacia o ineficacia. La eficacia de un estilo de liderazgo dependerá de su pertinencia de la situación, como lo ven los seguidores, los supervisores y los compañeros del líder. Tal como se describe a continuación.

Tabla 1: Estilos básicos de comportamiento del líder

Estilo Básico	Eficaz	Ineficaz
Comportamiento de la tarea alta, relación baja	Se considera que tienen métodos bien definidos para alcanzar las metas que serán útiles para los seguidores.	Se considera que impone los métodos a los demás; a veces se considera desagradable e interesado a corto plazo.
Comportamiento de tarea alta y relación baja	Se considera que satisface las necesidades del grupo de que se establezcan las metas y se organice el trabajo y que también brinda gran apoyo socioemocional	Se considera que inicia más estructura de la que necesita el grupo, y a menudo no parece genuino en los intercambios personales.
Comportamiento de relación alta tarea baja	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que es el primer interesado en facilitar la consecución de las metas.	Se considera interesado sobre todo en la armonía, a veces parece poco deseoso determinar una tarea si corre el riesgo de trastocar las relaciones o de perder la imagen de buena persona.
Comportamiento de relación baja y tarea baja	Se considera que delega apropiadamente en los que atañen a la realización del trabajo y que brinda poco apoyo social o emocional, si eso es lo que el grupo necesita	Se considera que ofrece poca estructura o apoyo socioemocional cuando lo necesitan los miembros del grupo

Fuente: Tomado de Administración del Comportamiento Organizacional de Hersey y Blanchard (1998).

2.2.6.8 Clima organizacional

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales para (Schneider, 1975 citado por Aguilera 2011) el clima organizacional es considerado “un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización”. (p.33). Es así como pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida de la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Es importante mencionar que al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el elemento más valioso para la organización. Esto ha llevado como consecuencia que las organizaciones han empezado a concebir una

nueva forma de pensar y actuar frente a los individuos que componen las organizaciones, reflexionando una nueva concepción del hombre considerándolo más que una herramienta humana que aporta trabajo y producción a una persona que necesariamente debe ser considerado como un ente bio-psico-social, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, favoreciendo los aspectos físicos, psicológicos y sociales aptos para todos. Dentro de factores físicos está un lugar de trabajo confortable, zonas de descanso y esparcimiento, casinos y baños adecuados, entre otros. Los factores psicológicos se manifiestan con las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Los factores sociales tienen relación con los espacios de interacción social que se presentan, ceremonias de reconocimiento o agradecimientos, entre otros.

Todos estos factores afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización, por lo que conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima. Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, buscando formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

La percepción del clima organizacional depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro

tenga con la organización, con sus pares y sus superiores, de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

2.2.6.9 Cultura y clima organizacional

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran. Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Antes de proseguir es necesario diferenciar entre clima laboral, y cultura organizacional, conceptos que durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad. Ya que según Ashkanasy y Jackson (2.001), cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y

conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Por ello, que según Becerra, (2.011), el Clima Organizacional es concebido como "medio interno y personalidad de la institución, por ser la percepción compartida de los miembros con respecto al trabajo, al ambiente físico laboral, a las relaciones interpersonales, así como las regulaciones formales que afectan el trabajo (p.44). De ahí que el comportamiento de un trabajador no sea resultante de los factores organizativos existentes, sino de la percepción que tengan de esos factores

Por su parte Chiavenato (2.006) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (p. 464). García y Dolan (2.005) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p. 33).

Tomando en consideración las citas realizadas, se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá decidir así como lo sugiere Serna en su libro Gerencia Estratégica (p. 105), iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de

ellas; difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales" (Torres 2012, p. 23).

2.2.6.10 Elementos del clima organizacional

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación. Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad Becerra (2011), "son los elementos más representativos de los que se debe componer entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones" (p.14). En tal sentido es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto. Otros elementos del clima organizacional son: Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional, Estrés y Conflicto.

La autora de esta investigación infiere que es necesario tener en cuenta todos estos elementos que componen el clima organizacional ya que de ellos depende la buena marcha de la institución, de la misma manera existe una connotación entre la motivación que puedan existir desde los líderes de la organización hacia sus trabajadores así como el lograr tenerlos satisfechos y darles la participación necesaria dentro de las actividades para que de esta manera se logre minimizar los conflictos y el estrés que es un factor que caracteriza a cualquier organización.

2.2.6.11 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Según Litwin y Stinger (2001 citado por Aguilera 2011)

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación. El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. (p.25).

Por consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral.

De la misma forma estos mismos autores postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En tal sentido el clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. Por consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral y por ende una calidad general en toda la organización.

2.2.6.12 Procesos gerenciales

Los procesos gerenciales se pueden describir como aquellas funciones que toda organización debe tener en cuenta para dar cumplimiento a sus roles y objetivos, en tal sentido Robbins. (2005), incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señalan que la organización es “una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o varias metas comunes” (p. 4). Este mismo autor, señala que las

funciones gerenciales se clasifican en planeación (o planificación), organización, dirección (liderazgo, o motivación) y control:

En este sentido Robbins (ob-cit), señala que la planificación

Es el proceso de desarrollar objetivos organizacionales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: Desarrollar premisas acerca de medio ambiente, en el cual han de cumplirse y establecer los objetivos de la organización. Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos e iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones. (p.4).

Tal como lo refiere el pre citado autor, la planificación es la clave esencial de toda actividad, especialmente en las funciones de administración puesto que esta es la que va a permitir no solo el alcance de los objetivos trazados, sino también permite llevar a cabo en forma ordenada y sistemática las acciones que se han planificado.

Así mismo Robbins (ob-cit), señala que organizar es:

El proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir con los objetivos de la organización. Suministrar el personal y administrar recursos humanos: Es el paso de asegurar que recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la organización. (p.4)

De igual forma mediante la organización es que se distribuyen de manera equitativa las funciones a realizar, para que cada miembro haga su aporte para el logro de las mismas basados en los objetivos que se desean alcanzar, en tal caso en la supervisión este aspecto es relevante ya que contribuye a la igualdad de funciones desde la participación activa de cada uno de los colaboradores.

Por otra parte menciona Robbins (ob-cit), que Dirección, liderazgo o motivación: “se relaciona con la acción como poner en marcha, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la organización.”(p.5).

Es importante destacar que mediante la dirección el gerente da cumplimiento al liderazgo y a la capacidad de conducir la organización que representa, es allí donde se ponen en práctica diversas habilidades entre ellas el liderazgo, la comunicación que faciliten la comprensión y la importancia del trabajo. Se puede decir que la dirección es una función compleja porque requiere que los administradores entiendan al talento humano de la institución.

Cabe resaltar que para dirigir a los colaboradores, jefe debe comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las funciones administrativas más compleja porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato I. (2004)

El papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. Por tanto la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos colaboradores. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuada. (p.76)

En función de este concepto se puede decir que la dirección es un elemento de gran importancia en la gerencia ya que de ellos depende en gran medida el cumplimiento de todas las demás funciones o procesos puesto que el grado de eficiencia y eficacia depende de las acciones que desde la dirección se promuevan. En tal sentido Robbins (ob-cit), señala que Control puede definirse como el “proceso de regular actividades que

aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.5).

Así mismo, se puede decir que el control es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

2.2.6.13 Equipos de trabajo y estructuras organizativas

Es una clara innovación, una forma organizativa que desafía el cambio. El equipo de trabajo se inscribe claramente en nuevas concepciones, nuevas estrategias, nuevas estructuras y sistemas. Organización que buscarán proporcionar constantemente una “doble ciudadanía” a sus miembros, integrándolos por una parte en el cauce de la gran empresa. Organizaciones que, a la hora de seleccionar a sus directivos, más que sus experiencias relevantes, sus referencias o sus títulos, tendrán en cuenta su versatilidad y su ajuste al “rol” social que requiere el equipo.

Cabe resaltar que las estructuras organizativas tienen relación con la etapa de las normas ya que es un intercambio abierto de información relevante, donde el grupo necesita negociar y establecer normas de funcionamiento. Cuando esas normas se consolidan, el grupo continúa su evolución.

2.2.6.14 Gerencia y administración

Gerenciar es administrar, administrar es controlar. En síntesis y en condiciones normales es diagnosticar, formar recursos humanos, planificar, organizar, dirigir, supervisar las actividades tanto administrativas como de producción; elaborar presupuestos y flujo de efectivo, determinar los resultados contables reales de las operaciones, compararlos con los presupuestados, tomar las decisiones oportunamente que correspondan para

la buena marcha de los negocios. Elaborar informes para los niveles jerárquicos superiores, desarrollar productos o servicios, proyectos, efectuar investigaciones tanto internas como externas y llevar a cabo otras funciones, labores o tareas de gestión. Hay muchos elementos cualitativos y cuantitativos que influyen en la gerencia.

De la misma manera, al mencionar gerencia se hace referencia a todo el personal que de una u otra forma trabaja en funciones gerenciales. En el primer nivel jerárquico de la pirámide, o cabeza de la organización puede haber un “presidente”, un “gerente”, o un “administrador” dependiendo del tamaño de la empresa. El gerente participa directamente en muchas de las actividades mencionadas, las planifica, las dirige, las supervisa, conoce de ellas y toma decisiones oportunamente con base en elementos de juicio confiables.

Para ello, debe tener conocimientos sólidos de cómo se ejecuta cada función y tener experiencia profesional de buena práctica gerencial, en cada área. En parte, “la gerencia realiza su trabajo haciendo que otras personas realicen cada una, el suyo”, lo cual representa un riguroso trabajo de equipo. Cada acto, cada decisión, cada acción de la gerencia de una empresa, tiene en primer término una dimensión económica. Casi todas las decisiones pueden contener algún nivel de riesgo.

Un gerente no puede hacerlo “todo, solo”. El tipo de negocio, el tamaño y la complejidad de las actividades, determinan la complejidad de la gerencia. En las empresas pequeñas, los dueños pueden gerenciar. En las empresas medianas y grandes, es necesario delegar funciones. Para poder delegar se requiere determinar las funciones principales y agruparlas por “cargos”. ¿Cómo se delega? ¿Cuándo se delega? ¿Cuánto se puede delegar? ¿Cómo se controla lo delegado? Hay muchas teorías que tratan de dar respuesta a las anteriores y a otras interrogantes. Además, todo cambia o se transforma con el tiempo y en la gerencia es necesario estar actualizados, mejorar, innovar, crecer.

Es de resaltar que es una organización formal y con normas escritas para facilitar la labor gerencial, cada funcionario debe estar subordinado al de nivel jerárquico inmediatamente superior. Si un subalterno está subordinado a otra persona y no al nivel jerárquico del que depende, producirá el efecto de un violinista que acompaña con ritmo de joropo, una sinfonía de Bethoven que está interpretando la orquesta. Gerenciar sin organización, sin niveles ciertos de jerarquía de mando, sin controles, sin personal capacitado, sería como intentar una buena fotografía, con la mejor sonrisa, orden y compostura, de un grupo de “monos subidos en un árbol”

2.2.6.15 Motivación y gerencia

En el ámbito laboral la motivación ha jugado un rol fundamental que con el paso del tiempo ha evolucionado y ha descubierto diversas formas que están inmersas en ese proceso, en tal sentido motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (2006) señala que “motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”. (84).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, la motivación constituye el pilar fundamental que todo gerente debe tener a la orden del día puesto que es a través de ello que se logra mantener y fortalecer los lazos que van a promover una mejor praxis y por ende un desempeño laboral eficiente que apunte hacia la calidad en todo lo que se proponga.

Por tanto este elemento debe ser fortalecido en los gerentes o líderes para que logren llevar a cabo una gestión gerencial de calidad y por ende puedan tener un equipo trabajo satisfecho con lo que hace y gozar de un clima organizacional óptimo.

2.3 Bases legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), es la carta magna de donde se desprenden todos los aspectos legales que en el país se desarrollan, por tanto es necesario tenerla en cuenta durante este estudio ya que en ella existe basamento que implica lo relacionado con el trabajo en Venezuela, en específico los artículos que se mencionan a continuación:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

El citado artículo implanta la responsabilidad que tienen las instituciones con relación a la garantía de un ambiente adecuado para el trabajo de tal manera que el patrono o jefe debe garantizar las condiciones que se requieren para que los trabajadores y trabajadoras gocen de un espacio adecuado para desempeñar sus funciones laborales y sean productivos en la misma.

Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Artículo 43. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas

relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Es importante destacar que en esta ley se explica que los patronos deben garantizar a sus trabajadores una ambiente adecuado con condiciones que favorezcan su desenvolvimiento eficiente de tal manera que se hace necesario que se conozca en la prefectura cuales son las acciones necesarias para lograr a través del liderazgo del prefecto el desarrollo de un clima organizacional acorde que facilite a los trabajadores la productividad y la eficiencia desapegada esta de las presiones, conflictos y otras situaciones que pueden generar inclusive enfermedades laborales.

Tabla 2
Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Liderazgo	Para Achua Chistopher, Lussier, Robert (2.005), el Liderazgo se define como: "El proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio".	Diagnóstico y desarrollo de un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la prefectura del municipio Tinaquillo estado Cojedes.	Conocimiento	Información sobre el liderazgo	1,2
Clima organizacional				-Convivencia	3
				-Colaboración	4
				-Compartir	5
				-Conductas y actitudes consistentes	6
				-Toma de decisiones	7
				-Gerencia	8
	Según Anzola (2.003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra		Función del clima organizacional	-Conocimiento sobre el clima organizacional.	9
				-Reconocimiento	10
				-Trato hacia los miembros de la institución	11
				-Cohesión grupal	12
				-Motivación	13
				-Comunicación	14
				-Resolución de conflictos	15,16
					17
		Factibilidad	Técnica	17	
			Operativa	18	

	Practica	19
Valoración	Promoción	20

Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan todos aquellos aspectos relacionados con la metodología que se llevó a cabo en la investigación, en tal sentido la metodología es la teoría de la investigación científica, es el estudio crítico del método. Desde el punto de vista semántico, el término significa tratado del método. Como tal se entiende una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes a desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible, Según Balestrini (2006):

El fin esencial del Marco Metodológico: Es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearon en la investigación planteada, donde la ubicación acerca del tipo de estudio, diseño de la investigación, población, muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos, medición, hasta la codificación, análisis y presentación de datos. (p.126)

3.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, el cual según Palella y Martins (2012) señalan que “se fundamenta en un paradigma positivista que “percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y que la materialización del dato como el resultado de procesos derivados de la experiencia” (p.24).

Es importante destacar, que el enfoque de este estudio cuantitativo permitió cuantificar las respuestas dadas por los encuestados para así de esta forma poder analizar los resultados y poder llegar a conclusiones sobre el tema abordado.

3.2. Nivel y Tipo de investigación

Durante este proceso la investigación se condujo a un estudio de nivel descriptivo, la cual como su nombre lo indica y según Hernández, Fernández y Batista (2008), se limita a “describir fenómenos, situaciones, contexto y eventos, mediante los cuales, se pretende especificar las propiedades, las características o los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de sujeto bajo estudio”. (p.35). En este caso esta investigación se describieron eventos relacionados con la necesidad de la realización de un plan basado en el liderazgo y el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo estado Cojedes.

En este orden de ideas y de acuerdo a los objetivos planteados el presente estudio respondió a una investigación de tipo campo y según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012), plantea que:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18).

De acuerdo a lo planteado, este estudio es de campo puesto que los datos fueron recabados de la realidad donde suceden los eventos y no de otro lugar con la finalidad de conocer los hechos de cerca y así poder dar la orientación respectiva de la investigación. Por otro lado fue aplicada, porque de acuerdo a los objetivos se utilizaron Conocimientos de las Ciencias Administrativas a fin de aplicarlas en la Prefectura para que mejore el clima organizacional y ser más productivos y eficientes.

3.3 Diseño de investigación

La investigación titulada Liderazgo y el Clima Organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes, se ubicó en una investigación que cumplió con las características de un diseño no experimental refiere a Hernández, Fernández y Batista (ob.cit), Es no experimental porque “no se manipularon las variables, las mismas permanecieron intactas desde su origen” (p.23). En este sentido se persigue registrar toda la información y datos posibles acerca de los temas del liderazgo y clima organizacional, por tanto la variable de estudio utilizada en esta investigación no fue alterada.

3.4 Modalidad de la investigación

Este trabajo de investigación respondió a la modalidad de proyecto factible puesto que a través de él se buscó minimizar una problemática de tipo práctico en el contexto laboral. Al respecto el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, (2012), dice que, un Proyecto Factible:

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

Esta investigación se considera factible, porque permitió la elaboración de una propuesta para mejorar una situación presente de manera satisfactoria a la problemática detectada y a través del diagnóstico realizado para poder llevarla a cabo. Los proyectos factibles se deben elaborar respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica

por lo que se ejecutó un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del municipio Tinaquillo estado Cojedes.

3.5 Población

La población es un factor determinante en el proceso investigativo puesto que en ella se determina el número de sujetos que participan en la misma, en este sentido ésta es definida por Palella y Martins (2012) como:

Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y de las que se van a generar conclusiones, por tanto es el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. (p.2015).

En este estudio, la población la conformaron los siguientes sujetos de estudios especificados a continuación:

Tabla 3. Distribución Poblacional

N°	ESTRATO	POBLACIÓN
1	Prefecto	1
22	Empleados	22
	Total	23

Fuente: Sandoval (2016)

3.6 Muestra

En cuanto a la muestra, la cual es definida por Palella y Martins (2012), como la que “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado sobre el que se realiza las mediciones y el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”. (p.106). A veces, para los estudios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven

para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.

Sobre la base de lo antes referido, se trabajó con la totalidad de la población, puesto que era un grupo pequeño y se hace posible abarcar a toda la población para realizar el estudio, evitando así incurrir en errores propios del muestreo, y hubo la posibilidad de sacar conclusiones sin riesgo a hacer generalizaciones que puedan ser posiblemente ciertas. De allí que la muestra utilizada fue finita.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos, Palella y Martíns (Ob.cit) refiere que:

Técnica es una forma particular para ampliar un método y está referida a los procedimientos empleados para la recolección de datos y tratamiento de datos de una investigación, es aquella que se emplea para recoger y registrar datos e información. Sirve para recoger instrumento metodológico aplicable a los propósitos del estudio que se está realizando. (p .90).

Por lo que en la investigación planteada se utilizó como técnica intencional para la recolección de la información, una encuesta diseñada a escala tipo Lickert con tres opciones de respuestas aplicada al personal que labora en la prefectura del Municipio Tinaquillo Y que según Sabino (2004), una encuesta es “un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos”. (p.65), y como instrumento el cuestionario que, según Hurtado (2012). “Consiste en conjunto de preguntas

relacionadas con el evento de estudio”. (p.21). El mismo estuvo conformado por 20 ítems con tres (03) alternativas de respuesta, usando para ello la escala Siempre, a veces y nunca.

3.8 Validez y confiabilidad

De acuerdo con Palella y Martins (Ob.cit) la validez es la “ausencia de sesgo y representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. (p.172). En tal sentido la validez de la prueba (encuesta) de conocimientos se determinó a través de juicio de expertos en el área de administración, gerencia y metodología quienes emitieron su opinión en cuanto a contenido y constructos, según los objetivos de la investigación y la operacionalización de la variable.

Con respecto a la confiabilidad, Ruíz, (2007) menciona que se refiere al “hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser similares se vuelve a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas”. (p. 55), en este caso, la confiabilidad del instrumento fue realizada a través del estadístico alpha de cronbach a través de la siguiente formula:

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad.

K = Numero de ítems.

1 = Constante.

Si = Sumatoria de la varianza de los ítems.

St = Sumatoria de la varianza total del instrumento.

Tabla 4 Significado de los valores del coeficiente

Valores del coeficiente	Niveles de correlación
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (significativa)
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Adams (1994; p. 84).

Asimismo, al obtener un valor de coeficiente de 0,9, el mismo es considerado de una confiabilidad Alta (fuerte), lo cual le da mayor soporte a la investigación.

3.9 Técnicas de Análisis

El análisis de los datos recabados, se realizó mediante el instrumento diseñado, se procedió a vaciarlos en una matriz y codificarlos y analizarlos mediante la estadística descriptiva. Al respecto, Palella y Martins (Ob.cit) manifiesta que la estadística descriptiva consiste sobre todo en la:

Representación de datos en forma de tablas y gráficas, comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin factores pertinentes adicionales; esto es sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos, vistos como tales. (p.189)

3.10 Fases del proyecto factible

Tomado en cuenta la modalidad en la que está presentada la investigación ésta debe cumplir con varias fases según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (ob. cit), “las fases reflejan la coherencia del proceso investigativo” (p.21). Es por ello que para la realización del estudio se cumplieron con cinco fases iniciando con la Fase de: Estudio diagnóstico, Fase II: Factibilidad de la Propuesta y Fase III: Diseño de la Propuesta, Fase IV: Aplicación de la Propuesta y la Fase V: Valoración de la Propuesta, por lo que a continuación se detallan cada una de las mismas.

Fase I: Estudio diagnóstico

Según Labrador (2002), expresa que: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 186), Para dar cumplimiento a esta fase de la investigación bajo la modalidad de proyecto factible que se abarcó desde la búsqueda bibliográfica para fundamentar

teóricamente el problema, hasta la selección de la población y elaboración y aplicación del instrumento, el cual estuvo compuesto por 20 ítems diseñados a escala tipo Lickert con tres alternativas de respuestas de la situación considerada problemática, tomando en cuenta los datos e informaciones tal como se muestran en su entorno real, como lo es la existencia de debilidades en cuanto al liderazgo y el clima organizacional, lo cual trae como consecuencia deficiencias en el cumplimiento de los objetivos.

Fase II: Estudio de factibilidad

En esta fase se determinó la implementación de la propuesta que se trató de ejecutar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del municipio Tinaquillo estado Cojedes, la cual se encuentra poco fortalecida, por tanto la factibilidad según Gómez (2000), “indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios”. (p.24) Por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

Fase III: Diseño de la propuesta

El diseño de las propuestas según Gómez (ob. cit) consiste en un tipo específico de manuscrito académico en el cual su principal función es la comunicación de todo lo que se desea hacer para alcanzar un fin y su redacción debe apoyarse considerablemente en la estructura de lo necesario para llevar a feliz término el proyecto. (p.35).

De lo antes mencionado en esta investigación se buscó ejecutar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes y va dirigida a sensibilizar

tanto al prefecto como a los trabajadores de la prefectura donde se puso en práctica los conocimientos sobre la importancia del liderazgo y el clima organizacional para la buena práctica laboral.

Fase IV: Aplicación de la propuesta

En la fase de la aplicación de la propuesta se refiere según Gómez (ob.cit) “a la práctica y realización de las actividades diseñadas para lograr transformar una situación o evento” (p.24) en este sentido se realizaron las actividades planificadas para que de esta manera se le diera cumplimiento al objetivo planteado, cabe resaltar que esta se llevó a cabo en la Prefectura de Tinaquillo Estado Cojedes y se dirigió al prefecto y a los trabajadores quienes se incorporaron a las actividades. Cabe resaltar que durante esta fase se observó gran entusiasmo por parte de todos los participantes que quisieron incorporarse a las mismas y se logró su participación activa en la formación y jornada de formación.

Fase V: Evaluación de la propuesta

Una vez cumplidos todos los pasos en las fases anteriores se culmina con la fase de evaluación de la propuesta, en la misma se pudo determinar que los participantes lograron internalizar el mensaje recibido a través de las diversas actividades realizadas, en tal sentido es necesario seguir reforzando a través de las planificaciones la profundización de la temática en la prefectura a fin de crear un alto nivel organizativo.

Fases de la investigación

Estudio diagnóstico

A través de este estudio se diagnosticó objetivamente la necesidad que existe de llevar a cabo el proyecto; para lo cual se consultó mediante una investigación de campo con la aplicación de un instrumento de recolección

de datos, a todas aquellas personas que serán beneficiadas de manera directa o indirecta con el plan.

Estudio de factibilidad

Una vez que se ha evidenciado la problemática existente en la Prefectura de Tinaquillo se puede determinar la factibilidad de la capacitación al Prefecto y a los trabajadores para la incorporación a la propuesta.

Factibilidad económica

La situación que se encuentra en la Prefectura de Tinaquillo en cuanto a disponibilidad de recurso económico para el apoyo de la propuesta permitió la aplicación del plan y por ende su evaluación con calidad y mínimo costo.

Factibilidad técnica

En esta fase se verificó si existía la disponibilidad de recursos tecnológicos y materiales, los cuales facilitaron la aplicación y evaluación de la propuesta ya que existen algunos en la organización objeto de estudio y otros con fácil acceso además de contar con personas que faciliten las orientaciones sobre el liderazgo y el clima organizacional.

Factibilidad humana

Se cuenta con personal que apoyaron la realización del plan, así como entes que hacen vida en el municipio para facilitar la planificación, ejecución y evaluación de la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se expusieron los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, que midió las variables basadas en el cultura Organizacional y la toma de decisiones por lo que la información recabada por el instrumento fue sistematizada y analizada mediante la aplicación de la estadística descriptiva, tomando en cuenta que la estadística se define como un conjunto de técnicas para la colección, manejo, descripción y análisis de información, de manera tal que los resultados obtenidas de su aplicación tengan un grado de aplicabilidad específico con su nivel probabilístico indicado.

Además, por estadística se entiende la colección de los datos que caracterizan las condiciones predominantes en un país, por ejemplo, el número de nacimientos y muertes, las cosechas, el comercio exterior, entre otros. Por estadísticas oficiales entendemos los datos publicados por las agencias del gobierno en forma de información o de prospectos (Infante Gil y Zárate de Lara, 2000).

Además, es la ciencia que estudia conjuntos de datos cualitativos y su interpretación en términos matemáticos, estableciendo métodos para la obtención de las medidas que lo describen, así como para el análisis de las conclusiones, con especial referencia a la teoría de la probabilidad, considerada también como ciencia de base matemática para la toma de decisiones en presencia de la incertidumbre. Indica una medida o fórmula especial, tal como un promedio, un número índice o un coeficiente de correlación, calculado sobre la base de los datos. Considerada también como

un suministro de un conjunto de herramientas sumamente útiles en la investigación Badii (2007).

Al respecto Balestrini (2006), explica que la presentación y análisis de resultados “permite resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; así como describir la asociación que existe entre dos variables” (p.184).

Para el análisis de los datos se tomaron en cuenta los objetivos de la investigación que fueron la guía para este estudio y que marcaron las pautas a seguir, de la misma forma en el análisis de los resultados se consideraron con preferencias en las categorías de más alto puntaje, el resumen de la información se registraron en tablas de frecuencias simples y gráficos estadísticos de forma circular acorde a las dimensiones e indicadores de las variables en estudio.

Por consiguiente, la interpretación se realizó haciendo referencia a la información relevante proporcionada por el personal docente encuestado a través del uso del instrumento diseñado por la investigadora para dar respuesta a las interrogantes planteadas al principio del estudio, de tal manera que hay tablas donde se reflejan las frecuencias y porcentajes de los resultados así como los gráficos que representan de manera resumida y clara la apreciación acerca de los ítemes del instrumento aplicado.

Dimensión: Conocimiento

Ítem N° 1 Es el liderazgo un elemento importante para el buen desarrollo de la organización donde usted trabaja.

Ítem N° 2 Es necesario actualizar el conocimiento sobre liderazgo para lograr una organización modelo de participación a seguir.

Ítem N° 3 La convivencia entre los miembros o equipo de trabajo constituye un valor indispensable para la organización.

Ítem N° 4 La colaboración entre los miembros que conforman el equipo de trabajo en la prefectura se hace visible en todas las acciones que realizan.

Ítem N° 5 Se comparte con regularidad entre compañeros a fin de generar un acercamiento entre el equipo.

Ítem N° 6 Las conductas mostradas por el prefecto son consistentes con las actitudes.

Ítem N° 7 Existe apoyo de parte del prefecto hacia el equipo de trabajo para la toma de decisiones.

Ítem N° 8 El gerente de la organización cumple con sus roles dentro de la organización (planificador, organizador, ejecutor, controla, y direcciona).

Tabla 5: Distribución de porcentaje de Dimensión Conocimiento

Indicadores	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total %
		F	P (%)	F	P (%)	F	P (%)	
Información sobre el liderazgo	1	2	9	20	87	1	4	100
Convivencia	2	20	87	2	9	1	4	100
Colaboración	3	17	74	2	9	4	17	100
Compartir	4	17	74	2	9	4	17	100
Conductas y actitudes consistentes	5	4	17	4	17	15	65	100
Toma de decisiones	6	10	43	8	35	5	22	100
Gerencia	7	9	39	8	35	6	26	100
	8	4	17	5	22	14	61	100

Fuente: Instrumento aplicado a la población objeto de estudio (2016)

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que la población objeto de estudio está consciente en un 87% que a veces, el liderazgo un elemento importante para el buen desarrollo de la organización donde trabaja. Por otra parte, 87% de los encuestados, aseguran que siempre, es necesario actualizar el conocimiento sobre liderazgo para lograr una organización modelo de participación a seguir, de igual manera la población encuestada, asegura en 74% que siempre la convivencia entre los miembros o equipo de trabajo constituye un valor indispensable para la organización.

En el mismo sentido, la población manifiesta en un 74% que la colaboración entre los miembros que conforman el equipo de trabajo en la prefectura se hace visible en todas las acciones que realizan, de igual forma, los encuestados aseguran que nunca se comparte con regularidad entre compañeros a fin de generar un acercamiento entre el equipo, según asevera el 65% de los mismos, por otra parte para el 43% de los encuestados, siempre la conducta mostrada por el prefecto son consistentes con las actitudes, al igual que el 39% de los encuestados aseguran que, siempre existe apoyo de parte del prefecto hacia el equipo de trabajo para la toma de decisiones, y para el 61% de los encuestados, nunca, el gerente de la organización cumple con sus roles dentro de la organización (planificador, organizador, ejecutor, controla, y direcciona).

Dimensión: Función del clima organizacional

Ítem N° 9 Conoce sobre el significado del clima organizacional.

Ítem N° 10 Se le reconocen los logros y éxitos obtenidos en su lugar de trabajo.

Ítem N° 11 Se practica el buen trato hacia los miembros de la organización.

Ítem N° 12 Existe cohesión grupal entre los miembros de la organización y sus gerentes.

Ítem N° 13 Existe motivación de parte del prefecto hacia su equipo de trabajo.

Ítem N° 14 La comunicación fluye de manera normal por parte del gerente de la organización.

Ítem N° 15 Se trabaja en función de minimizar los conflictos dentro de la organización.

Ítem N° 16 El gerente aplica la resolución de conflictos que suscitan en la organización a fin de mantener la convivencia de la misma.

Tabla 6 Distribución de porcentaje de Dimensión: Función del clima organizacional

Indicadores	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total %
		F	P (%)	F	P (%)	F	P (%)	
Conocimiento sobre el clima organizacional	9	2	9	4	17	17	74	100
Reconocimiento	10	2	9	5	22	16	70	100
Trato hacia los miembros de la institución	11	4	17	4	17	15	65	100
Cohesión grupal	12	4	17	3	13	16	70	100
Motivación	13	5	22	4	17	14	61	100
Comunicación	14	3	13	4	17	16	70	100
Resolución de conflictos	15	3	13	3	13	17	74	100
Resolución de conflictos	16	4	17	3	13	16	70	100

Fuente: Instrumento aplicado a la población objeto de estudio (2016)

En cuanto a la Dimensión Función del clima organizacional evaluada en los ítems del 9 al 16 del instrumento, en los cuales se evidencia que existe una tendencia hacia la opción a nunca, que representa que no se alcanzan los indicadores que satisfacen la dimensión, en tal sentido se tiene que en el ítem 9, que el 74% de los encuestados aseveró que nunca se ha tenido conocimiento sobre el significado del clima organizacional, de igual forma un 70% manifiesta que nunca se le reconocen los logros y éxitos obtenidos en

su lugar de trabajo, mientras que un 65% cree que nunca se practica el buen trato hacia los miembros de la organización.

En esta misma tendencia, los encuestados dijeron en una proporción del 70% que nunca, existe cohesión grupal entre los miembros de la organización y sus gerentes, un 61% manifestó que nunca existe motivación de parte del prefecto hacia su equipo de trabajo.

Por otra parte, en lo que respecta a si la comunicación fluye de manera normal por parte del gerente de la organización, el 70% de los mismos aseveró que nunca ocurre tal fluidez, al igual que, para el 74% manifiesta que nunca se trabaja en función de minimizar los conflictos dentro de la organización, y 70% sostiene que el gerente nunca aplica la resolución de conflictos que suscitan en la organización a fin de mantener la convivencia de la misma.

De lo anterior se puede inferir que en cuanto a la dimensión función del clima organizacional, existe una tendencia que se puede definir como de desinterés en cuanto al cumplimiento de las tareas que el directivo debe desarrollar para alcanzar un clima organizacional adecuado en la institución, lo cual podría generar algún conflicto en el seno de la organización, tal situación amerita que los actores involucrados tomen iniciativas con la finalidad de evitar cualquier eventualidad que se pueda generar por el deterioro del clima organizacional.

Dimensión: Factibilidad

Ítem N° 17 Estaría dispuesto (a) a participar en una jornada de formación para mejorar el liderazgo y el clima en la organización a la cual pertenece.

Ítem N° 18 Cree que hacer operativa la jornada formativa mejoraría las condiciones actuales referentes al liderazgo y el clima organización en la Prefectura.

Tabla 7 Distribución de porcentaje de Dimensión: Factibilidad

Indicadores	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P (%)	F	P (%)	F	P (%)	
Técnica	17	21	91	2	9	0	0	100
Operativa	18	15	65	5	22	3	13	100

Fuente: Instrumento aplicado a la población objeto de estudio (2016)

Las preguntas realizadas conllevaron a determinar que un 91% manifestó siempre estar dispuesto (a) a participar en una jornada de formación para mejorar el liderazgo y el clima en la organización a la cual pertenece, igualmente, para 65% de los encuestados, siempre cree que hacer operativa la jornada formativa mejoraría las condiciones actuales referentes al liderazgo y el clima organizacional en la prefectura.

Dimensión: Valoración

Ítem N° 19 Para la valoración de la propuesta es necesario consolidar el liderazgo del gerente en la prefectura a fin de mejorar la imagen organizativa de la misma.

Ítem N° 20 Después de la puesta en práctica de los elementos que conforman el liderazgo y el clima organizacional en la prefectura es necesario promover el conocimiento de estos para progresar en las mejoras de la misma.

Tabla 8 *Distribución de porcentaje de Dimensión: Valoración*

Indicadores Ítems		Siempre		A veces		Nunca		Total %
		F	P (%)	F	P (%)	F	P (%)	
Practica	19	5	22	4	17	14	61	100
Promoción	20	3	13	4	17	16	70	100

Fuente: Instrumento aplicado a la población objeto de estudio (2016)

En cuanto a las respuestas obtenidas se evidencia que nunca es necesario consolidar el liderazgo del gerente en la prefectura a fin de mejorar la imagen organizativa de la misma para valorar el trabajo realizado en la institución, de igual manera no es necesario, promover el conocimiento de los elementos que conforman el liderazgo y el clima organizacional para progresar en las mejoras de la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El gerente es un ser humano con toda la complejidad que ello involucra. Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás; por tanto este debe tener un perfil que le permita desenvolverse con eficiencia, entre los cuales se destacan: Poseer un espíritu emprendedor que consiste en la capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien.

Por tanto, el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las instituciones públicas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración, porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas. De allí que “el liderazgo es un fenómeno que surge de la dinámica de los equipos, más que un atributo individual o un rasgo de personalidad. No hay líder sin grupo y el éxito del líder es una consecuencia del éxito de un grupo”.

De la misma manera, hay que reconocer que dentro de las organizaciones públicas se dan muchos procesos que exigen de un personal que este bien conformado y por ende laboralmente eficiente de tal manera que es necesario valorar el clima organizacional como un determinante del éxito de la organización, teniendo en cuenta que el clima organizacional son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. Este término hace referencia a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

De allí la necesidad de la ejecución de un plan basado en el liderazgo para fortalecer el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes, y cuyos objetivos específicos llevaron a concretar la meta trazada en los que se especifican los siguientes:

Diagnosticar el nivel de conocimiento sobre el liderazgo y el clima organizacional que existe entre funcionarios de la Prefectura de Tinaquillo estado Cojedes, donde se pudo determinar que existen debilidades ya que muchos no lo conocen y tampoco ponen en práctica las diversas actitudes y aptitudes para fortalecer la estructura como tal y no se muestran como personas que trabajan en equipo, que son colaboradores, que viven en convivencia y compañerismo, que mantienen buenas relaciones interpersonales, que saben gerenciar utilizando las formas que para ello se necesitan como lo es planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar.

De la misma manera, se estudió la factibilidad para ejecutar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes y se determinó que la misma fue factible ya que tanto el recurso humano como el económico, técnico y operativo estaban a la disposición de la investigadora facilitando de esta manera el logro del objetivo.

En el mismo orden de ideas, en la aplicación de un plan basado en el liderazgo como medida que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo, se puede decir que la misma se logró articulando con todos los elementos necesarios que dieron salida a todas las acciones planificadas para realizarlo y finalizarlo.

Finalmente, al evaluar los resultados de la aplicación del plan basado en el liderazgo como medida que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes, se logró la aceptación por parte de los beneficiados que fueron los empleados de la Prefectura de manera tal que se pudieron observar cambios significativos que conllevan a la sensibilización sobre el comportamiento que cada uno debe asumir para unir esfuerzos de equipo para mantener siempre un espacio acorde donde se pueda trabajar con eficiencia y eficacia como lo debe ser toda institución pública.

RECOMENDACIONES

-El gerente debe fortalecer sus habilidades como líder de la organización de esta manera inspira a los demás a serlo dentro de sus espacios de trabajo para el logro de una mejor institución.

-Propiciar la sensibilización frecuentemente en apoyo con los organismos competentes ofrezcan programas de capacitación en relación a la organización y sus empleados como elementos principales del éxito de la misma.

- Fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo entre el personal.

- Es responsabilidad de los gerentes el implementar campañas que promuevan un buen clima organizacional en la Prefectura.

-Se sugiere crear Brigadas que se encarguen de promocionar un buen clima organizacional así como otras áreas necesarias dentro de las actividades laborales que complementen las acciones del día a día y no se vuelva monótono el trabajo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta

Las organizaciones desde hace algunas décadas se han visto afectadas por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones públicas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un buen equipo de trabajo.

Basamento legal

El marco legal de Venezuela establece en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela promover el derecho al trabajo basada en el Artículo 87. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Y en la Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) Artículo 43. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo.

Basamento teórico

Teorías situacionales

Son las que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías anteriormente presentadas. Mientras que las teorías de los rasgos de la personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre estilos de liderazgo también dejan de considerar variables situacionales importantes que no pueden ser despreciadas. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación.

Por lo tanto, en la teoría situacional, Robbins (2009), señala: "... el liderazgo se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo." (p.60). Es decir, la recíproca si es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente - líder, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

Objetivo general

Implementar un plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes.

Objetivo específicos

Motivar al personal y directivo hacia el fortalecimiento del liderazgo que promueva un mejor clima organizacional en la Prefectura de Tinaquillo Estado Cojedes.

Promover la realización de talleres como estrategia para el fortalecimiento de las habilidades basadas en el liderazgo (Motivación, liderazgo, estilos de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, Gerencia), a fin de explorar oportunidades de crecimiento en el equipo de trabajo para nuevas exigencias en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes.

Desarrollar reflexiones inherentes al liderazgo en función de promover un clima organizacional acorde con las necesidades laborales en la Prefectura de Tinaquillo.

Valorar la importancia que tiene el plan basado en el liderazgo que fortalezca el clima organizacional en la Prefectura del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes.

Planificación

Esta propuesta se realiza con la finalidad de desarrollar un plan teórico-práctica en liderazgo aplicado a los trabajadores de la Prefectura de Tinaquillo Estado Cojedes, a fin de mejorar el clima organizacional en esta

institución pública, por esta razón se busca desarrollar en tres fases comprendidas así: Fase Introdutoria, Fase Diagnóstica y Fase Operativa.

Fase introductoria

Esta fase tiene como propósito informar al personal gerente y empleados la estrategia a implementar en la institución, como una alternativa de optimización en el trabajo participativo que a diario cumple cada uno de los que conforman la organización, de tal forma que se sientan motivados para la puesta en práctica de las actividades programadas. Para el logro de este apartado se realizarán las siguientes actividades:

- Organizar reunión con el gerente con el fin de dar a conocer los lineamientos del plan para que tengan un conocimiento claro de todos los eventos a realizarse durante la aplicación del mismo.
- Formar equipos de trabajos en los que se puedan constituir comisiones que hagan posible la organización de la actividad.

Fase diagnóstica

Esta etapa buscó formular un diagnóstico y así determinar la situación existente en cuanto a liderazgo y clima organizacional, en la prefectura, como se trabaja en ello por lo que se pretende lo siguiente:

- Analizar los resultados obtenidos y jerarquizar las necesidades.
- Diseñar un plan de trabajo donde se evidencie todos los datos de los eventos (Día, lugar, tempo de duración, tema a tratar) así como los recursos (Humanos, materiales y económicos) necesario para su ejecución.

Fase operativa

Consistió en la realización de las actividades que permitan la puesta en práctica del plan para esto fue necesario realizar el proceso de control y seguimiento de las actividades, de tal forma que los responsables sean garantes de Formación.

**PLAN BASADO EN EL LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
PREFECTURA DE TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

Encuentro: Motivación					
Objetivo: Presentar al personal la importancia de la motivación en la organización					
I	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
E N C U E N T R O	<p>Motivación</p> <p>Definición</p> <p>Tipos de Motivación</p> <p>Motivación y Gerencia.</p>	<p>-Audiovisual</p> <p>-Lluvia de Ideas</p>	<p>Video Bean.</p> <p>Diapositivas</p>	<p>Inicio</p> <p>-Lluvia de ideas ¿Definición propia de motivación? ¿Cuáles son las características de una persona motivada? ¿Formas de motivarme?</p> <p>Desarrollo</p> <p>-Presentación en video Bean sobre La motivación y sus implicaciones en la gerencia institucional</p> <p>Cierre</p> <p>-Contraste entre la Teoría y práctica en la organización.</p>	4 horas

Continuación

II E N C U E N T R O	<p>La organización</p> <ul style="list-style-type: none"> -Misión -Visión -Valores. -Influencia de la motivación para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Expositiva -Audiovisual 	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Video Bean Papel Bond Marcadores 	<p>Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lectura reflexiva <p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación de la actividad con la misión, visión y valores de la institución, características claves que guían el trabajo organizacional. -Construcción de Misión, visión y valores de a institución. <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> -Expresar sus experiencias, ¿Cuál es tu compromiso con la Institución? 	4 horas
---	---	---	---	---	---------

Fuente: Sandoval (2016)

Continuación

Encuentro: Liderazgo. Objetivo: Descubrir la importancia que tienen el ser líder y el liderazgo en el desarrollo de la Organización.					
	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
III E N C U E N T R O	Líder: -Definición, -Características, -importancia, -Perfil -Liderazgo -Tipos de liderazgo	Compartir	Materiales: Hojas blancas para hacer la técnica del abanico	Inicio -Bienvenida a los presentes y organización del trabajo. Desarrollo -Explicar cada una de las definiciones a medida que cada equipo cumple con las funciones asignadas. Cierre -Que cada integrante reflexione si ¿Se reconoce como líder? -¿Qué tipo de liderazgo se da en su aula de clase? -¿Qué tipo de liderazgo se desarrolla en la organización?.	4 Horas

Fuente: Sandoval (2016)

Continuación

Encuentro: Toma de decisiones					
Objetivo: Reconocer la importancia que tiene la Gerencia centrada en valores para darle sentido a la Organización.					
	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
IV E N C U E N T R O	Toma de decisiones: Definición, Tipos, Características, Funciones	-Juego del Barco se hunde -Expositiva	-Periódicos -Video Beam, Laptod	Inicio -Realización de la dinámica y conversatorio sobre la misma. Desarrollo: -Mediante un conversatorio explicar cada una de las definiciones referentes a la toma de decisiones Cierre -Plenaria sobre la importancia de la toma de decisiones -¿Cómo se toman las decisiones en la organización donde laboro?	3 Horas

Fuente: Sandoval (2016)

Encuentro: Tipos de Liderazgo					
Objetivo: Explicar la importancia que tiene la comunicación dentro del escenario laboral.					
	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
V E N C U E N T R O	<p>La comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición, Características. -Tipos -Comunicación organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Juegos, medios de comunicación -Expositiva 	<p>Papel bond, colores, marcadores, tijera, pega, hojas blancas, lápices, Video Bean, Laptos</p>	<p>Inicio: Dinámica “Viaje en la jungla”</p> <p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación de la dinámica y las implicaciones de la comunicación. Explicar el tema y trabajos grupales con el fin de hacer cartas, escenificar algún diálogo, entre otros. -Realización de materiales de comunicación social: Periódicos (boceto) un diseño de un micro, entre otros. <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué reacción tienes los medios de comunicación social con la comunicación cotidiana? -¿Es la comunicación una herramienta necesaria para una relación Organizacional? -¿Cómo se da la comunicación en la organización donde usted labora? 	3 Horas

Fuente: Sandoval (2016)

Continuación

Encuentro: Gerencia					
Objetivo: Reconocer la importancia que tiene la Gerencia en las organizaciones.					
	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
VI E N C U E N T R O	Gerencia: -Definición -Tipos - Características -Funciones -Gerencia -Educativa	Una merienda Institucional	Video Beam	Inicio -Representación: La visión que tengo sobre un gerente Desarrollo: -Mediante un conversatorio explicar cada una de las definiciones referentes a Gerencia. Cierre -Representación: La visión que tengo sobre un gerente ¿Qué me llevo de la capacitación?	3 Horas

Fuente: Sandoval (2016)

Lectura reflexiva

La fuerza del Liderazgo

Hoy en la mañana al despertar, me acerqué a la ventana de mi departamento que da a un parque, en él vi a un hombre de unos 50 años en ropa deportiva corriendo. En dirección contraria venía una niña de unos 5 o 6 años en una bicicleta pequeña con ruedas de soporte en la parte de atrás (de las que se usan cuando los niños aún no han aprendido a hacer equilibrio), antes de cruzarse la niña le dijo al hombre: “¿Cuánto te falta papá?” y el hombre tocándole la cabeza con la mano mientras seguía corriendo le contesta: “sólo 6 vueltas más” y ambos siguieron su recorrido.

Unos minutos después salí para comprar el desayuno del domingo y ambos personajes seguían en el parque, mientras caminaba escuché al papá de la niña decir: “en sus marcas, listos, yaaa!”, al voltear para ver que sucedía, vi a la niña que partió la carrera (esta vez sin su bicicleta) corriendo por la vereda del parque. Me detuve un momento a observarla pensando que cuando llegara a la esquina se detendría pero no...ella siguió corriendo dándole la vuelta (sin parar) a un parque de unos 500 metros de perímetro.

Me impresionó ver la fortaleza de la pequeña al llevar a cabo semejante hazaña y confieso (con una sonrisa en el rostro) que me provocó ponerme a correr. Seguí mi camino pensando en la poderosa influencia que ejerce el “dar el ejemplo” a las personas que están a nuestro alrededor y sin embargo que poco lo hacemos. Cuantas veces en nuestras organizaciones exigimos a nuestros colaboradores ciertos comportamientos que nosotros mismos no practicamos.

La Fábula del Águila

La Fábula del Águila: una interesante reflexión

El águila, es el ave que posee la mayor longevidad de su especie. Llega a vivir 70 años!!!

Pero para llegar a esa edad, a los 40 años de vida tiene que tomar una seria decisión.

A los 40 años, sus uñas curvas y flexibles, no consiguen agarrar a las presas de las que se alimenta. Su pico alargado y puntiagudo, también se curva apuntando contra el pecho. Sus alas, están envejecidas y pesadas y sus plumas gruesas.

¡Volar es ahora muy difícil!

Entonces el águila, tiene sólo dos alternativas: morir o... enfrentar un doloroso proceso de renovación que durará 150 días.

Ese proceso consiste en volar hacia lo alto de una montaña y refugiarse en un nido, próximo a una pared donde no necesite volar. Entonces, apenas encuentra ese lugar, el águila comienza a golpear con su pico la pared, hasta conseguir arrancárselo. Apenas lo arranca, debe esperar a que nazca el nuevo pico con el cual después, va a arrancar sus viejas uñas. Cuando las nuevas uñas comienzan a nacer, prosigue arrancando sus viejas plumas.

Y después de cinco meses, sale victoriosa para su famoso vuelo de renovación, y entonces dispone... *de 30 años más.*

A veces nos preguntamos: ¿Por qué Renovarnos?

En nuestra vida, muchas veces, tenemos que resguardarnos por algún tiempo y comenzar un proceso de renovación.

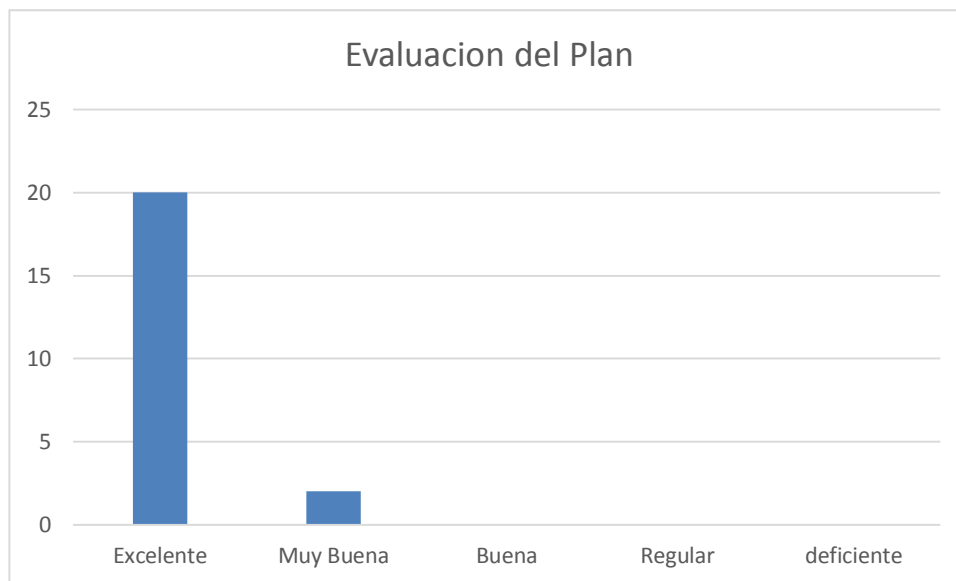
Para que reanudem un vuelo victorioso, nos debemos desprender de ataduras, costumbres y otras tradiciones del pasado.

Solamente libres del peso del pasado, podemos aprovechar el valioso resultado de una **Renovación.**

Ejecución del Plan

Para la ejecución del plan se hizo necesaria la participación activa de los involucrados inicialmente en el mismo, de tal manera que se le pudiera dar salida a los objetivos planteados al principio del trabajo, es de hacer notar que durante esta ejecución se logró que los trabajadores se involucraran en la formación así como el gerente, promoviendo con ello la participación, el compañerismo, el fortalecimiento de la motivación, trabajo en equipo y sobre todo fortaleciendo las bases para un clima organizacional agradable.

En cuanto a la evaluación del plan basado en el liderazgo como medida que fortalezca el clima organizacional en la prefectura del municipio Tinaquillo estado Cojedes se puede observar que los resultados fueron favorables teniendo una incidencia en la opción excelente por lo que se puede determinar que a los participantes o muestra involucrada le gustó el trabajo realizado con en el equipo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera D. 2011. El Proceso de investigación. México. Editorial Lumusa
- Álvarez F. 2012. El Arte de Dirigir una organización. México. Colegio de Graduados de Alta Dirección. [documento en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar2.shtml?monosearch#ixzz4RKTDmSOj>
- Achua Chistopher, Lussier, Robert. 2.005. Liderazgo Centrado en Principios. Ed. Paidós. 4ta. Reimpresión. Buenos Aires.
- Anzola R. 2003. Clima y Liderazgo. México. Editorial Mc.Graw -
- Arias, F. 2009. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (8va edición) Editorial Episteme, Caracas Venezuela. Pp 31, 70,74
- Ashkanasy y Jackson. 2.001. Cultura y clima organizacional.[documento en línea]. Disponible en: <https://documat.unirioja.es/download/articulo/2486886.pdf>
- Balestrini M. 2006. Metodología de la Investigación Editorial Venezuela.
- Betancourt J. 2015. Factores que inciden en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes en centro de Educación Inicial Bolivaria no Caja de Agua I. Trabajo de Maestría para optar al grado de Magister en Gerencia educativa. UPEL
- Burns G. 2.008. Liderazgo en el contexto de la calidad total. [Documento en línea]. Disponible en: www.importancia.org/liderazgo.php
- Becerra F. 2.011. Clima en las Organizaciones. Trabajo de grado presentado a la Universidad de Carabobo.
- Caraballo, N. Carrasco, Y. y Gil, I. 2013. Estudio del Liderazgo basado en

Principios en una Empresa del estado Carabobo. Trabajo de maestría presentado a la Universidad de Carabobo.

Chiavenato, I 2004 Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.// <http://tallerdeliderazgo2009.blogspot.com/2009/09/el-liderazgo-desde-la-perspectiva.html>

Chiavenato I. 2011. Introducción a la teoría general de la administración México. 7ma edición editorial McGrawHill.

Chiavenato I. 2005. Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2006. Pág. 110. // <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Nro. 38.860 del 30/12/1999.

Daft, R. 2006. Administración. Editorial Trillas. Mexico. DAVIS, K y NewstromJ (1.991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México. Editorial McGraw-Hill

McGregor D. 1964. Teoría del liderazgo. Octaedro: Barcelona

Durán N. 201). El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento de ciencias básicas de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo.

Hernández R, Fernández C. y Baptista L. 2008. Metodología de la Investigación (4ta ed). México: editorial Ultra.

Fayol H. 1941. Teoría clásica de la Administración. [documento en línea]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol.

Badii, M.H., J. Castillo, J.N. Barragán & A.E. Flores. 2007. Análisis discriminante. Técnicas Cuantitativas en la Investigación. UANL, Monterrey. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A5.pdf

- García, D. 2004. *Ética Empresarial. Del Diálogo a la Confianza*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- Gómez C. 2000. *Proyectos Factibles*. Editorial Predios. Valencia.
- Hersey y Blanchard *Administración del Comportamiento Organizacional de 1998*.
- Hernández J. 2011. *La administración del conflicto en las organizaciones* presentado a la Universidad del Valle México, trabajo de maestría en la universidad del Valle México.
- Hurtado J. 2012. *Metodología de la Investigación*. Documento electrónico en: *investigacionholistica.blogspot.com/2008_04_01_archive.html*
- Jiménez G. 2012. *Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón*. Trabajo de grado presentado a la Universidad de México
- Ley Orgánica del Trabajo. 2012. Decreto N° 8.938. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.lottt.gob.ve/>
- Labrador. 2002. *Metodología*. Valencia. <http://www.entorno-empresarial.com/articulo/1926/epistemologia-del-proyecto-factible>
- Koontz, H. y Weihrich, H. 1994. *Administración, una perspectiva global*. 12 maEd. México: Mc Graw-Hill de Management.
- French y Raven. (citado por Campoverde, 2011). *Liderazgo, Poder y Conducción de Grupo*. [documento en línea]. Disponible en:
- Parella S.y Martins (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fedupel
- Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2.013-2.019
- Ralph M. Stogdill. 2012. *Liderazgo*. Ed. Instituto de Capacitación Política, México, D. F. [documento en línea]. Disponible en: [http:// www.](http://www.)

eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm

Soto F. 2012. Estilos de Liderazgo. Edición especial. Colombia.

Torres F. 2012. Rol y características del liderazgo del docente en la educación superior a Distancia en Colombia. Tesis doctoral.

Turner, A y Lawrence, P. citado por Robbins, S. 2004. La teoría de los atributos o cualitativa.

Robbins S. 2005. Comportamiento organizacional. México: Editorial. Prentice Hall. Séptima Edición.

Ruiz M. 2007. Validación y confiabilidad de la investigación.[documento en línea]. Disponible en: www.scielo.com.

Stoner, J., Wankel, Ch 2006. Administración México 2da edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamerica.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador 2012 . Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL

ANEXOS

ANEXO A

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICE-RECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES ESTADO COJEDES
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Instrumento

Estimado encuestado

El siguiente instrumento tiene como finalidad recabar información en torno al conocimiento que se tiene sobre EL Liderazgo y Clima organización en la prefectura de Tinaquillo estado Cojedes.

Se agradece su receptividad y objetividad al responderlo ya que sus respuestas serán un valioso aporte para esta investigación.

A continuación se presentan una serie de determinantes personales, que son de importancia para conocer el grupo objeto de estudio, marque con una (X) la opción que corresponda a su caso.

Magíster _____

Doctor _____

Licenciado _____

Técnico _____

Bachiller _____

Años de servicio =

De 1 a 5 años _____

De 6 a 10 años _____

De 11 años o más _____

INSTRUMENTO

Nº	Ítems	Siempre	A Veces	Nunca
1	Es el liderazgo un elemento importante para el buen desarrollo de la organización donde usted trabaja.			
2	Es necesario actualizar el conocimiento sobre liderazgo para lograr una organización modelo de participación a seguir.			
3	La convivencia entre los miembros o equipo de trabajo constituye un valor indispensable para la organización.			
4	La colaboración entre los miembros que conforman el equipo de trabajo en la prefectura se hace visible en todas las acciones que realizan.			
5	Se comparte con regularidad entre compañeros a fin de generar un acercamiento entre el equipo.			
6	Las conductas mostradas por el prefecto son consistentes con las actitudes.			
7	Existe apoyo de parte del prefecto hacia el equipo de trabajo para la toma de decisiones.			
8	El gerente de la organización cumple con sus roles dentro de la organización (planificador, organizador, ejecutor, controla, y direcciona).			
9	Conoce sobre el significado del clima organizacional.			
10	Se le reconocen los logros y éxitos obtenidos en su lugar de trabajo.			
11	Se practica el buen trato hacia los miembros de la organización.			
12	Existe cohesión grupal entre los miembros de la organización y sus gerentes.			
13	Existe motivación de parte del prefecto hacia su equipo de trabajo.			
14	La comunicación fluye de manera normal por parte del			

	gerente de la organización.			
15	Se trabaja en función de minimizar los conflictos dentro de la organización.			
16	El gerente aplica la resolución de conflictos que suscitan en la organización a fin de mantener la convivencia de la misma.			
17	Estaría dispuesto (a) a participar en una jornada de formación para mejorar el liderazgo y el clima en la organización a la cual pertenece.			
18	Cree que hacer operativa la jornada formativa mejoraría las condiciones actuales referentes al liderazgo y el clima organización en la prefectura.			
19	Para la valoración de la propuesta es necesario consolidar el liderazgo del gerente en la prefectura a fin de mejorar la imagen organizativa de la misma.			
20	Después de la puesta en práctica de los elementos que conforman el liderazgo y el clima organizacional en la prefectura es necesario promover el conocimiento de estos para progresar en las mejoras de la misma.			

ANEXO B**Formato para la Revisión y Validación de Instrumento**

Apellidos y Nombres: _____

Título que posee: _____

Especialidad: _____

Estimado Experto

Me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de solicitar su colaboración en la validación del cuestionario que se anexa, cuyo objetivo es recabar información precisa y veraz para una investigación titulada: **LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PREFECTURA DEL MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO COJEDES**, su opinión de experto permitirá hacer ajustes en caso necesario de modo que podamos considerar el instrumento como válido.

Instrucciones:

- 1- Por favor identifique con precisión, en el cuadro de operacionalización, las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
- 2- En el formato anexo, coloque con (x) en el lugar de la escala que mejor corresponde a las características de cada ítem. La misma se especifica a continuación:
 - A.- Dejar
 - B.- Modificar
 - C.- Eliminar
- 3.- Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones.

Firma del experto _____ C.I. _____

Tabla de Validación del Instrumento (Cuestionario)

ITEM	CRITERIO			PERTINENCIA			COHERENCIA			CLARIDAD			Observaciones
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1													
2													
3													
4													
6													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													

A.- Dejar B.- Modificar C.- Eliminar

Firma del experto _____ C.I. _____

ANEXO C

CUADRO DE CONFIABILIDAD

Sujets	Ítem														□
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	
01	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	38
02	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	38
03	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	30
04	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	27
05	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	34
06	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	27
07	2	2	2	3	3	3	1	1	2	1	3	1	2	3	31
08	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	30
09	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	26
10	2	2	2	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	24
11	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	33
12	2	2	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	26
13	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	29
14	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	31
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	14

32,6

0,37 0,37 0,37 0,29 0,25 0,25 0,51 0,52 0,6 0,64 0,36 0,64 0,2 0

□ Si² : 5,36
 □□ 0,9

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_i S_i^2}{S_t^2} \right] \alpha = \left[\frac{14}{14-1} \right] \left[1 - \frac{5,36}{32,6} \right] = 0,9$$

Donde:

 $S_i^2 =$ Varianza del ítem i $S_t^2 =$ Varianza de los valores totales observados $K =$ Números de preguntas o ítems

Rango		Magnitud
Inferior	Superior	
0.81	1.00	Muy Alta
0.61	0.80	Alta
0.41	0.60	Mediana
0.21	0.40	Baja
0.10	0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (1988, p 55) "Instrumentos de Investigación Educativa, Procedimientos para su diseño y validez."

Interpretación:

El coeficiente se ubica en el rango de muy alta, lo cual significa que el instrumento posee una consistencia interna elevada, por lo tanto es altamente confiable

ANEXO D
MEMORIA FOTOGRAFICA

FIGURA 1: Taller de Motivación



FIGURA 2: Taller de Motivación



FIGURA 3: Taller de Liderazgo



FIGURA 4: Dinámica sobre liderazgo y comunicación



FIGURA 5: Conversatorio sobre la Comunicación en la organización



FIGURA 6: Conversatorio sobre la Comunicación en la organización

