

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación Área de Posgrado
Maestría en Administración Mención
Gerencia General**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE DEFENSA PÚBLICA
REGIÓN COJEDES**

Requisito parcial para optar al título de Magíster Scientiarum

AUTORA: Josefa Flores

C.I. 8.572.655

TUTORA: MSc. Eloina Gámez

SAN CARLOS, MARZO 2019

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación Área de Posgrado
Maestría en Administración Mención
Gerencia General**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE DEFENSA PÚBLICA
REGIÓN COJEDES**

Requisito parcial para optar al título de Magíster Scientiarum

AUTORA: Josefa Flores

C.I. 8.572.655

TUTORA: MSc. Eloina Gámez

SAN CARLOS, MARZO 2019

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, por darme la vida y la oportunidad de formar parte de este gran equipo donde pude hacer posible y materializar uno de mis sueños, a mis padres, por ser pilar fundamental, para ser cada día mejor y prepararme, aunque no estén conmigo siempre permanecerán en mi corazón, a mis hijos adolescentes, por comprenderme y apoyarme en la realización de este sueño, siempre voy a estar para ellos, a mis compañeras de estudio siempre las recordare, fueron de mucho apoyo en los momentos que más difíciles que me tocó vivir, a esta gran casa de estudios que me dio la oportunidad de ser parte de su gran equipo.

Caminante no hay camino....se hace camino al andar.

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4. ALCANCES.....	10
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.2 BASES TEÓRICAS.....	16
2.3 BASES LEGALES	35
2.4 SISTEMA DE VARIABLES.....	40
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	44
3.4.1 Validez.....	44
3.4.2 Confiabilidad.....	45
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	45
 CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 PRESENTACIÓN DEL CAPITULO.....	46
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO.....	47

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE DEFENSA PÚBLICA REGIÓN COJEDES

5.1 PRESENTACIÓN DEL MODELO.....	60
5.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	60
5.3 FACTIBILIDAD.....	63
5.4 OBJETIVOS.....	64
5.5 JUSTIFICACIÓN.....	64
5.6 FASES DEL MODELO.....	65
5.7 EVALUACIÓN DEL MODELO.....	69
5.8 CONCLUSIONES.....	70
5.9 RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXO A: Instrumento y modelo del cuestionario de recolección de datos.....	82
ANEXO B: Formato de validación del instrumento por expertos.....	85
ANEXO C: Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos	89
ANEXO D Instrumento de Recolección de Datos para evaluar el Modelo.....	91

LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Operacionalización de variables.....	41
2. Indicador: Estrategia.....	47
3. Indicador: Misión.....	48
4. Indicador: Objetivos.....	49
5. Indicador: Sistemas.....	50
6. Indicador: Eficaz.....	50
7. Indicador: Eficiente.....	51
8. Indicador: Competitividad.....	51
9. Indicador: Operatividad.....	52
10. Indicador: Reglas.....	53
11. Indicador: Decisiones.....	54
12. Indicador: Competencias.....	55
13. Indicador: Actitud.....	56
14. Indicador: Motivación.....	57
15. Indicador: Comunicación.....	58
16. Indicador: Impacto.....	59
17. Plan de acción.....	65
18. Ejecución del plan de acción.....	67
19. Evaluación de las estrategias.....	68



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE DEFENSA PÚBLICA
REGIÓN COJEDES**

AUTORA: Josefa Flores

TUTORA: Eloina Gámez

AÑO: 2019

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo central, desarrollar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. Se enmarcó en un proyecto de aplicación; fundamentado en la investigación cuantitativa, sustentada en una investigación de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por veinte (20) sujetos de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; la técnica usada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario, estructurado por veinte (20) ítems con cinco alternativas de respuestas (5) Siempre (S), (4) Casi siempre (CS), (3) A veces, (2) Casi nunca (CN) y (1) Nunca (N); las cuales se midieron a través del método de escala de Likert. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad por el método estadístico Alpha de Cronbach obteniendo un resultado de 0.92, esto indica que es altamente confiable, se analizaron los datos a través de la estadística descriptiva porcentual. Se concluyó que en la mencionada Unidad no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional, reconocen que se analiza la importancia del plan estratégico para la gestión eficaz y eficiente del clima organizacional; conocen la misión de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes y sus objetivos, carecen de la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realizan, consideran que un modelo de gestión estratégico tendrá operatividad en el fortalecimiento del clima organizacional; por lo tanto, se evidencia que el precitado modelo es necesario y fundamental para el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, competencias laborales, planeación estratégica.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE STRENGTHENING OF THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE PUBLIC DEFENSE UNIT
COJEDES REGION**

AUTHOR: Josefa Flores

TUTOR: Eloina Gámez

YEAR: 2019

ABSTRACT

The main objective of the research was to develop management strategies to strengthen the organizational climate in the Cojedes Region Public Defense Unit. was framed in an application project; based on quantitative research, based on field research, descriptive level and non-experimental design. The population was conformed by twenty (20) subjects of the Cojedes Region Public Defense Unit; the technique used was the survey and the data collection instrument the questionnaire, structured by twenty (20) items with five alternative answers (5) Always (S), (4) Almost always (CS), (3) Sometimes , (2) Almost never (CN) and (1) Never (N); which were measured through the Likert scale method., The validity of the instrument was made through the judgment of three (3) experts and the reliability by the Cronbach's Alpha method, obtaining a result of 0.92, this indicates that it is highly reliable, the data were analyzed through the percentage descriptive statistics . It was concluded that the aforementioned Unit does not promote the implementation of a strategic plan to improve the organizational climate, they acknowledge that the importance of the strategic plan for the effective and efficient management of the organizational climate is analyzed; know the mission of the Cojedes Region Public Defense Unit and its objectives, lack the necessary security to carry out the tasks they perform, consider that a strategic management model will be operational in strengthening the organizational climate; therefore, it is evident that the aforementioned model is necessary and fundamental for the organizational climate of the Cojedes Region Public Defense Unit.

Keywords: Management strategies, labor competencies, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es el ambiente en el que se desarrollan las actividades del talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. De acuerdo con Baguer (2005), “las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal” (p.54). En ese sentido, influyen diferentes factores con los que el clima está directamente relacionado. Parafraseando a Moss (1989), es importante considerar el aspecto individual de los empleados en el que se destacan: actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, el estrés que pueda sentir el empleado en la Organización, los grupos de trabajo, procesos, cohesión, normas y papeles; motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo, liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo, la estructura con sus macro y micro dimensiones, los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

De allí, que crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima organizacional motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados que se orienten hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización. Se considera que al lograr un equilibrio en el clima organizacional, los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, entre otros; esto hace que se brinde un mejor servicio al usuario, proyectando a su vez una mejor imagen de la organización, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

Desde esta perspectiva, el estudio formuló como objetivo general, estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes. De allí, que la investigación se estructuró en cinco (5) capítulos. El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y los alcances. El capítulo II, comprende el marco teórico en el que se desataca la búsqueda informativa sobre los antecedentes

relacionados con la investigación, las bases teóricas, legales; así como la operacionalización de las variables.

Seguidamente en el capítulo III, se introduce todo lo relacionado con el marco metodológico, indicando el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, la validez, confiabilidad del instrumento y la técnica para el análisis de los datos. En el Capítulo IV, se desarrolla el análisis de la investigación mediante las tablas que detallan los resultados del instrumento aplicado. Es importante destacar, que en el Capítulo V, se presentan las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes; en el mismo, se incluye la presentación, fundamento teórica, factibilidad, los objetivos, general y específicos, la justificación, así como la estructura del mencionado plan, evaluación y análisis para conocer el impacto generado. Por último, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos; los cuales, fundamentan la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Históricamente las organizaciones han ido evolucionando en el tiempo, desarrollándose de manera acelerada; por tal razón el entorno demanda a la par una transformación para lograr subsistir y destacarse ante el fenómeno de la globalización; los cambios más sobresalientes radican en el comportamiento organizacional, grupal e individual; convirtiéndose en un requisito indispensable para adaptarse de la mejor manera posible a la nueva situación de competencia, caracterizada por contextos cada vez más integrales que comprometen a las entidades a realizar procesos de reorganización y a adoptar estrategias que permitan actuar, proactivamente, ante las diversas alteraciones presentadas por factores políticos, económicos y sociales.

De tal manera, que las instituciones tanto públicas como privadas han tenido que transformar sus métodos y procedimientos tradicionales con el objeto, de dar respuesta a sus desafíos de supervivencia, Al respecto, Hitt, Ireland y Hoskisson (2012) afirman que:

El cumplimiento de los objetivos de toda organización inmersa en el mundo globalizado, requiere de adaptarse al cambio y de desarrollar sinergia entre todos los sistemas, recursos y elementos que la integran, para así poder garantizar una optimización de los esfuerzos realizados. Por ello, cuando se presenta disparidad entre la estrategia empresarial y el principal recurso organizacional, reconocido actualmente como el talento humano, se pierde la oportunidad de generar beneficios múltiples, entre los cuales destacan: el logro de los objetivos planteados, la satisfacción del cliente, el mejoramiento del clima en el que se desenvuelven los colaboradores, entre otros (p.259).

De allí, que los cambios promovidos por la globalización en el entorno organizacional han hecho del talento humano el principal recurso de las instituciones. En ese sentido, vienen ocurriendo innovaciones en diversos ámbitos del quehacer

humano; en la formación académica, tecnológica y organizacional, cambios de paradigma; todo ello, con miras a alcanzar un adecuado desempeño global de las instituciones. Por tal razón, el clima organizacional definido por Pricewaterhouse Coopers, S.C. (2012), como “ (p.2). Ha tomado una importancia trascendental debido a que puede hacer la diferencia entre una Organización con excelentes perspectivas de desempeño y una deficitaria.

De allí, que para Brunet (1999), el clima organizacional determina “la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros...” (p. 9). Es por ello, que para muchas instituciones, el estudio del clima organizacional es la clave para realizar estrategias de cambios dentro de la empresa, para lograr productividad y rentabilidad, obteniendo como premio la satisfacción de haber logrado lo que se ha propuesto; especialmente para las organizaciones que orientan la gestión fundamentadas en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2007), expone que “las organizaciones son sistemas de actividades conscientes, coordinadas por dos o más personas” (p.6), además destaca que las organizaciones poseen dos tipos de elementos, los cuales son:

- 1) Elemento básico: Son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Puesto que una organización surge cuando dos a más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requieren la combinación de las capacidades y los recursos individuales de aquellas. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. 2) Elementos de trabajo de una organización: son los recursos que ella utiliza, los cuales pueden determinar su eficacia en el futuro, y son: humanos, no humanos y conceptuales (p.20).

Por esta razón, la interacción entre las personas dentro de una organización puede generar un clima organizacional favorable o desfavorable, de acuerdo a sus acciones. Cuando el clima organizacional se vuelve negativo puede convertirse en un gran inconveniente para el desarrollo de la organización, puesto que las mismas son sistemas donde los procesos generan consecuencias en otros procesos. En caso de que una de las piezas del proceso falla, inmediatamente afecta a otra negativamente generando conflicto; esto es porque la empresa no ha fomentado un clima

organizacional que propicie el compromiso, el trabajo en equipo y el respeto hacia los demás.

De allí, que los gerentes y administradores deben comprender que la fuerza de una organización se centra en la calidad de sus empleados, donde el invertir dinero en formación debe ser visto como una inversión que producirá logros, incrementando el compromiso y lealtad de los trabajadores, generando personas que realicen bien el trabajo y posteriormente se refleje en el producto o servicio que se ofrece al consumidor final. De tal manera que se debe evitar un clima organizacional inadecuado, pues repercutiría en los objetivos de la empresa, generando un mal ambiente laboral, insatisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo laboral y baja innovación o creatividad, entre otros aspectos.

En tal sentido, se comprende la relevancia del estudio sobre el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública; la cual, según la página <http://www.defensapublica.gob.ve/>, es un órgano del sistema de justicia que tiene como propósito fundamental, garantizar la tutela judicial efectiva del derecho constitucional a la defensa en las diversas áreas de su competencia, cuyo servicio es gratuito y sin exclusión. Las acciones se fundamentan en principios de justicia, honestidad, decoro, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, disciplina, responsabilidad y obligatoriedad según las disposiciones legales vigentes y con preeminencia de los Derechos Humanos.

Del mismo modo, su misión es garantizar el derecho a la defensa gratuita a todos los ciudadanos y ciudadanas, prestando un servicio de orientación, asesoría, asistencia y representación legal eficiente y eficaz, en los ámbitos de su competencia, contribuyendo con una administración de justicia imparcial, equitativa y expedita. Además, la visión de la Defensa Pública se basa en ser una institución flexible que busca prestar un servicio de calidad al ciudadano y poder garantizar el derecho a la defensa gratuita en todos los ámbitos de su competencia, reconocida nacional e internacionalmente, utilizando tecnología actualizada y con un talento humano altamente capacitado, sensibilizado y cohesionado.

En relación a lo anterior, la Defensa Pública es un órgano constitucional autónomo, sin personalidad jurídica propia, ya que ostenta la misma de la República, sin ningún tipo de subordinación a otro órgano del Estado y que tiene el sagrado deber de garantizar los derechos a la Defensa, debido proceso y acceso a la justicia de las personas que requieran este servicio. Dicha organización se encuentra en todas las regiones del país, incluyendo el estado Cojedes.

La Defensa Pública fue contemplada por vez primera en el Código de Enjuiciamiento Criminal del 30 de junio de 1915, denominada en esa oportunidad “Defensa Pública de Presos”, la cual, hasta el 16 de junio del año 2000, dependió del extinto Consejo de la Judicatura, tal y como lo dispuso la Ley Orgánica del Poder Judicial. Este servicio era prestado a las personas que requerían la debida asistencia jurídica penal, estando o no privados de libertad.

Del mismo modo, la Constitución Venezolana del año 1961, contemplaba en su artículo 68 el derecho a la defensa, pero el mismo era violado bajo el argumento del llamado secreto sumarial, a pesar que nuestro país, siendo signatario del Pacto de San José de Costa Rica, reconoció este derecho en la legislación nacional. El Código de Enjuiciamiento Criminal promulgado el 30/06/1915, por su parte, estatuyó por primera vez la institución de la Defensa Pública de Presos, llamada así hasta el 1/07/1999, cuando entró en vigencia el Código Orgánico Procesal Penal, y se le denominó Defensa Pública, pues la intención del Legislador fue que la función sustantiva de la Institución defendiera a todas aquellas personas del Estado.

Por esta razón, dentro del sistema de Justicia del país, los venezolanos cuentan con la Defensa Pública, el cual tiene como propósito garantizar la tutela judicial y el derecho constitucional a la defensa en las diversas áreas de su competencia. Los altos costos o la falta de información sobre una defensa en el caso de que un venezolano cometa un delito, pueden ser algunos de los factores por los cuáles una persona no desee tener a un defensor para su caso. Sin embargo, de acuerdo a la Carta Magna venezolana, el artículo 49 señala lo siguiente:

La defensa y la asistencia jurídica son derechos inviolables en todo Estado y grado de la investigación y del proceso. Toda persona tiene

derecho a ser notificada de los cargos por los cuales se le investiga, de acceder a las pruebas y de disponer del tiempo y de los medios adecuados para ejercer su defensa (p.1).

Es decir, todo venezolano posee el derecho de tener un defensor ante la justicia así como estar en conocimiento a los cargos que se le imputa. Es por esto, que la Defensa Pública presta un servicio a las personas que lo requieran, sin distinción de clase socioeconómica. Atiende a todas las personas en el territorio nacional siempre y cuando la persona esté inmersa en cualquier situación que requiera de Defensa Pública. Dicho organismo presenta sede en todas las regiones del país, incluyendo el estado Cojedes.

Es importante destacar, que en el estado Cojedes, la unidad de Defensa Pública es igualmente un órgano del sistema de justicia que tiene como propósito fundamental garantizar la tutela judicial efectiva del derecho constitucional, cuenta con personas capacitadas para promover la defensa en las diversas áreas de competencia y prestar un servicio de defensoría pública, en forma gratuita, a las personas que así lo requieran y de manera eficiente. Por tanto, la organización está conformada por distintos individuos que hacen vida dentro de la misma para realizar esa tarea, unidos entre sí por las vivencias y creencias de cada uno, lo que conforma el clima organizacional.

Sin embargo, se detectó, según observaciones previas realizadas por la investigadora, una problemática centrada en la existencia de debilidades en el clima organizacional, se encontró que estas personas trabajan en un ambiente poco propicio debido a que los líderes no valoran los esfuerzos que son realizados por los colaboradores, muestran despreocupación por cooperar con sus compañeros de trabajo, no comparten sus valores individuales con los organizacionales, muestran desmotivación, intolerancia, incertidumbre, escasa comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo. Esta problemática induce a los empleados a trabajar solo por el salario, dejar de aprovechar las oportunidades de desarrollo que brinda la institución, generan estrés y afectan el clima de la organización. En atención a la situación planteada, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual en relación al clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes?

¿Qué estrategias se deben diseñar para fortalecer el clima organizacional dentro de la organización?

¿Cómo se aplicarán estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes?

¿Qué beneficios aportaran las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes

1.2.2 Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual en relación al clima organizacional en el personal de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

-Diseñar estrategias gerenciales como acción que permita fortalecer el clima organizacional dentro de la organización.

-Aplicar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes.

-Evaluar los beneficios de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

1.3 Justificación de la Investigación

El estudio sobre un modelo de gestión estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, se ubica de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), en el área de ciencias económicas y sociales, y en la línea de investigación gerencia general. Desde esta perspectiva, se justifica la presente investigación al destacar que toda organización tiene como objetivo fundamental, optimizar el rendimiento de sus procesos mediante el uso adecuado de los recursos disponibles, para lo cual, es indispensable la implementación de estrategias; a fin de determinar la situación real

del caso que se estudia y las decisiones que se deben tomar en la solución del problema que se plantea.

Desde el punto de vista académico pretende ofrecer un aporte al área de estudio planteado, por ser un tema novedoso y de gran relevancia para el crecimiento organizacional; por lo tanto, proporcionará un diagnóstico que servirá de base para fortalecer el clima organizacional en la unidad de Defensa Pública Región Cojedes, lo que pudiera contribuir con la planificación prospectiva de la organización y el desarrollo organizacional de la misma, con apoyo en el equipo de líderes estratégicos de la institución, para obtener guías claras que orienten las acciones en tan relevante tarea. Por cuanto, el clima es vital para el buen funcionamiento, crecimiento, y permanencia de las organizaciones dentro de un medio. Una empresa que carezca de este factor se vuelve rígida, con una estructura inestable y de poca evolución.

Del mismo modo, la investigación indaga hacia la identificación de perspectivas comunes entre los trabajadores y sobre todo para generar una formación en relación al tema tratado para el logro de las estrategias gerenciales, fortaleciendo la cultura organizacional, siendo la cultura el conjunto de valores y normas que comparte un grupo de trabajo. Debido a que es importante que la alta dirección conozca la percepción de sus empleados en este aspecto, para definir cuáles son las variables que influyen en el clima y que se reflejan en el comportamiento y actitud de las personas.

En relación a la concepción metodológica, generará un instrumento de recolección de información en el que se obtendrán datos concernientes al clima organizacional; el cual, servirá de guía a futuros investigadores. Además, es importante desde el punto de vista laboral; por cuanto permitirá identificar los factores que influyen en las percepciones que el trabajador posee de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, a fin de lograr un mayor compromiso para ofrecer un desempeño de calidad y excelencia. Cabe destacar que la presente investigación representará un aporte científico, debido a que puede servir de marco referencial para otros investigadores interesados en profundizar en esta área de estudio.

1.4. Alcances de la Investigación

El alcance de la presente investigación comprende diferentes puntos de vista, con la finalidad de profundizar en el contenido del mismo. De tal manera que se establece un alcance de contenido, el cual permite hacer el análisis teórico y empírico de las variables reales que se presentan en el objetivo de la investigación. Además, es imprescindible ubicar la investigación en un plano poblacional en el que es factible la búsqueda y recolección de información; es por ello, que la presente investigación se realiza en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; cuyo objeto de estudio será el personal de la mencionada unidad.

Tomando en consideración el aspecto temporal, se prevé que el estudio abarcará el año 2018 y alguna parte del año 2019. Es importante destacar, que esta investigación posee un alcance de tipo metodológico; el cual permite la efectividad del proceso de indagación; es por ello, que se desarrollará a través de cinco fases: la primera será de exploración, para plantear la problemática; la segunda referida a la descripción, realizada con el objeto de evidenciar los aspectos que conforman el clima organizacional, la tercera fase es relativa a la recolección de la información, la cuarta es el análisis donde se interpretaran los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y por último estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio sobre estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes; ha sido de interés para diversos autores a nivel nacional e internacional. En ese sentido, se presentan algunos antecedentes que demuestran la vigencia del tema y la necesidad de enfocarlo.

Williams (2015), realizó una investigación titulada Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica; para obtener el grado de maestría en psicología con orientación laboral y organizacional en la Universidad Autónoma de Nuevo León División de Estudios de Postgrado de Psicología. Monterrey, México. El objetivo del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal. Se utilizó un diseño metodológico Ex pos facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

Para lograr este objetivo se aplicó una encuesta de clima laboral a veinte (20) empleados, dividida en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización. Con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia.

Se concluyó que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y la de menor puntuación la de motivación con un 17% .Lo cual demuestra que existe fuerte debilidad en cuanto a la motivación de los empleados en la mencionada

dependencia. Por lo tanto, la investigación desarrollada por Williams representa un aporte al presente estudio, en el sentido de que se da a conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral; destacándose dimensiones como el trabajo en equipo y la motivación; las cuales son determinantes en cualquier organización.

De igual forma, Valencia (2015), desarrolló una investigación titulada: Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central, presentado ante la Universidad Bicentennial de Aragua, para optar al título de Magister en Gerencia Mención Administración. Utilizó una metodología cuantitativa, descriptiva de tipo evaluativa. La población estuvo constituida por los empleados de las diferentes empresas que conforman el sector manufacturero de pinturas de la región central del país y la muestra fue seleccionada a través de un muestreo intencional y quedó conformada por ciento cincuenta y siete (157) colaboradores.

Concluyó que el clima organizacional constituye uno de los factores determinante de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Se encontró que la variable retribución del clima organizacional evidencia un porcentaje significativo de personas que no están de acuerdo con la parte económica que les brinda la empresa. También, en la variable sentido de pertenencia del clima organizacional se evidencia un porcentaje significativo de personas con un sentimiento de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y un alto compromiso con sus objetivos y programas.

Es importante destacar, que esta investigación aporta información importante al estudio en proceso; por cuanto se determinaron los factores que pueden influir negativamente en el clima organizacional, lo que fue de gran ayuda para identificar los elementos que permiten realizar mediciones referentes a la atmósfera en la cual se desenvuelven los trabajadores a la hora de ejecutar sus actividades cotidianas.

Del mismo modo, Rodríguez (2016), elaboró un estudio titulado Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto. Metodológicamente, fue una investigación no experimental, descriptiva, con estudio de campo de tipo evaluativo. La población estuvo compuesta por las empresas refinadoras de maíz venezolano (Remavenca), COLACA, C.A. y VITALIN C.A. con una muestra de once (11) gerentes y cincuenta y tres (53) empleados de nivel administrativo. Se concluye que las empresas estudiadas presentan como elementos que conforman el clima organizacional, en primer lugar, un medio ambiente de trabajo adecuado, donde el personal del nivel gerencial así como el administrativo, tienen la percepción de contar con espacios físicos, equipos de trabajo en óptimas condiciones para el desempeño de sus actividades.

No obstante, en relación al sistema de salarios y recompensas utilizado por las organizaciones de alimentos balanceados para animales de la Región Centroccidental se encontró que a nivel gerencial existe un alto grado de satisfacción y aceptación de dicho sistema pero a nivel administrativo la tendencia difiere con relación a la gerencia, ya que el personal considera que aun y cuando se reconoce la existencia de sistemas de recompensas, perciben que este no es el más apropiado y las empresas no poseen políticas de desarrollo ni de remuneración idóneas, para que sean incentivados y puedan obtener resultados más productivos en el desempeño de sus funciones.

El estudio de Rodríguez se considera un antecedente importante para la presente investigación porque engloba una serie de elementos que están presente en el clima organizacional, los cuales tienen la posibilidad de incrementar la productividad del recurso humano en términos de rendimiento, efectividad, reducción de costos, iniciativas de mejoras, buen desempeño, entre otros aspectos que incrementan los niveles de motivación de los empleados.

Asimismo, Rivera (2016), desarrolló una investigación titulada: La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chíncha Alta, Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Privada San

Juan Bautista, Lima, Ecuador; se fundamentó un diseño no experimental y transversal, presentada ante la Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador; para optar al título de Magister en Gestión Estratégica Empresarial. Desde el punto de vista metodológico empleó un nivel de investigación de tipo explicativo, porque se interpretó y se planteó una posible explicación del problema; se basó en un diseño no experimental y transversal, que permitió analizar las variables de la investigación sin tener que intervenir para su modificación o cambio.

Concluye que el clima organizacional es un factor indispensable en toda empresa porque influye en su desarrollo organizacional, ya que a través del estudio realizado a una población conformada por un conjunto de unidad de análisis que en su mayoría está formada por hombres, las cuales están en una edad promedio entre los 30 y 50 años de edad, su condición socioeconómica es de nivel medio, la gran mayoría tiene como grado de instrucción secundaria completa, se constató mediante las encuestas realizadas que las empresas se preocupan por el bienestar físico, moral y emocional de sus trabajadores, debido a que un adecuado clima organizacional, proporciona empleados motivados, valorados y que afiancen su compromiso con el trabajo y su empresa para el desarrollo de sus actividades en el entorno organizacional.

Este antecedente, aportó a la investigación actual la necesidad que tienen las organizaciones de enfatizar el concepto de clima organizacional, para de esta forma incrementar la capacitación, el rendimiento laboral, el desempeño y consolidar el compromiso de los colaboradores para con su trabajo y para con la empresa.

Así mismo, Antúnez (2016), investigó sobre: El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco. Maracay, estado Aragua. Universidad de Carabobo Estudios Superiores para Graduados. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Campus la Morita. Venezuela. Esta investigación surgió debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores. El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento

laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

Concluyó que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento). Es importante resaltar la relación de esta investigación. El estudio de Antúnez se consideró como un antecedente para la investigación actual, debido a que puso de manifiesto cómo el rendimiento laboral puede verse afectado por factores tales como la capacidad de autodesarrollo, la autoestima, el reconocimiento social, entre otros factores que están vinculados con el clima organizacional. Por ello, fue de gran ayuda para el fortalecimiento de las bases teóricas en donde se fundamentó este estudio.

2.2 BASES TEÓRICAS

El desarrollo de las bases teóricas permite situar el problema objeto de estudio, dentro de un conjunto de conocimientos suficientemente sólidos que logren orientar la búsqueda y ofrecer una definición adecuada con el propósito de delimitar los aspectos conceptuales que sustentan y complementan el estudio.

2.2.1 Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización o empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control lo que se denomina procesos administrativos con el fin de lograr objetivos establecidos.

Por lo tanto, toda empresa para lograr productividad en sus objetivos tiene que trabajar en primer lugar con estrategias gerenciales, una de ellas y la de mayor importancia es la planeación estratégica, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, esto varía según la amplitud y magnitud de la empresa. Cabe resaltar, lo señalado por Steinner (citado por Barazarte, 2013), la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 43). Tomando como referencia lo antes expuesto, la planificación estratégica es una herramienta útil que permite trabajar con eficacia y eficiencia dos aspectos claves en una organización empresarial.

Se infiere al respecto que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e

instituciones y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación del servicio.

Planificando se obtiene lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

Por su parte, Sallenave (2004), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p.65).

Tomando lo antes citado, que para tener hoy éxito empresarial se necesita crear ventajas claras para los clientes, tales como: Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán a mediano plazo. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debiendo fijar los valores de la empresa, los objetivos y la visión de futuro.

También Sallenave (2004), refiere que en esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente o usuario que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Otro aspecto a definir es el de la Visión, que es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Seguidamente, el segundo elemento se trata de establecer los objetivos: Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendiente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo.

Por otra parte, el tercer elemento trata de examinar el entorno; entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otros) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Por consiguiente, una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio de la matriz FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atraktividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En este orden de ideas, David (2000:78), señala que:

En la etapa comparativa del marco analítico, se incluyen formulas estratégicas como la matriz DOFA, la cual permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución. Señala el autor, que la matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (p. 78).

Es importante destacar, que este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

2.2.2 Plan Estratégico

Es necesario identificar la finalidad de una buena gestión es reevaluar, inducir y lograr que se lleve a cabo ajustes que permitan alcanzar las metas para el logro de los objetivos, para los cuales deben identificarse las variables claves, controlables y no controlables. En este mismo orden de ideas, Estévez (2003) se refiere a que el plan estratégico es un “documento en el que los responsables de una institución establecen la estrategia a seguir a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización (p.62).cada línea de actuación debe estar asignada a un responsable de alcanzar los objetivos establecidos con una serie de acciones específicas, así como el tiempo adecuado para llevarlo a cabo.

Cabe resaltar, lo expuesto por Friedman (2007), el plan estratégico es el “proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos” (p.47), de allí que los propósitos y objetivos consisten en identificar como eliminar

dicha deficiencia. De igual forma, Sallenave (2008), exterioriza que un plan estratégico, “se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos)” (p.28). Por lo tanto, el plan debe mantenerse actualizado y como una referencia activa y dinámica, colocado en el lugar más visible de la Organización; con la finalidad de que la estrategia esté siempre presente.

2.2.3 Liderazgo Gerencial

En forma gerencial, el liderazgo, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Para, Beltrán (2000):

El liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiese a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente sería irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo; que se usa para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras (P. 110).

De tal manera, que existen muchas concepciones de liderazgo, al respecto Chiavenato (1999), destaca lo siguiente: "Liderazgo es 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 .173). En este sentido, se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, de acuerdo con Beltrán (ob.cit.):

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. En segundo lugar, el liderazgo gerencial entraña un orden desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del equipo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder gerencial tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo gerencial, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la forma de actuar de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, en opinión de Beltrán (ob. cit.), algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales en beneficio de la

organización. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero éste reconoce que en el liderazgo gerencial, es determinante la práctica de la ética como un valor moral (Pág. 112).

Es por esto, que el líder que ignora los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como persona irrelevante. El liderazgo, visto desde el punto de vista de los valores, requiere que se ofrezca a los seguidores la información necesaria sobre las alternativas y decisiones que se tomen, para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar, que aunque el liderazgo gerencial guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es preponderante para la segunda; sin embargo, el concepto de liderazgo no es igual al de administrar. Un gerente puede ser muy eficaz; por ejemplo, buen planificador y eficiente en los procesos administrativos justo y organizado, pero carece de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para destacar el entusiasmo y la motivación, pero no posee las habilidades administrativas para canalizar la energía existente en otras personas.

Igualmente, ante los desafíos del compromiso dinámico de las organizaciones en la actualidad, muchas de ellas están valorando a los gerentes que además poseen habilidades de líderes; por cuanto, representa el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen inquietudes, iniciativas, creatividad, fomenten la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un sentido de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

2.2.4 Operatividad

Operatividad viene de obra, en el latín opus. Encierra la idea de trabajo, acción, de una manera muy positivamente humana y creativa operatividad. De acuerdo con Chiavenato (2004), en el campo de las relaciones humanas “ es la relación entre dos o más personas, que dedican parte de su tiempo y capacidades a realizar un objetivo común, previamente determinado” (p.212). Por lo tanto, la operatividad se da dentro

del estadio evolutivo de la civilización y de la cultura, es esencialmente previsión y convenio. El riesgo de la operatividad es cosificar al individuo. Por el contrario, como resultado positivo, la operatividad ha permitido el crecimiento de la especie humana, la prolongación de la existencia, el confort en que vive y los impresionantes avances de la civilización.

En realidad, dentro del término operatividad se diferencian dos conceptos muy distintos. Uno es el de la relación personas - cosas. Es el manejo de los elementos materiales o intelectuales. El otro, es el de la relación personas - personas, a través de un contrato para lograr un objetivo.

La organización no funciona, o no es humana, cuando se consideran a las personas como cosas, sin tener en cuenta sus necesidades humanas. Es el concepto de Taylor (citado por Chiavenato 2004). Se toman los trabajos realizados sobre Desarrollo Organizacional de este autor en el cual se describe esta actitud: “la organización consiste básicamente en un conjunto de posiciones funcionales que mantienen relaciones de subordinación y coordinación, formando la llamada Jerarquía cargo-labor” (p. 210). El problema del desarrollo administrativo es esencialmente el de optimizar en función de los objetivos organizacionales, todos los aspectos formal-administrativos de la jerarquía cargo-labor. Ello requiere diseñar organigramas ideales, especificar las normas jerárquicas, fijar procedimientos detallados de operación, desagregar totalmente las funciones contenidas en cada cargo.

De allí, que el factor humano deberá ajustarse estrictamente al plan formal. Sólo se aceptarán comportamientos organizacionales acordes con el planteamiento establecido. La jerarquía cargo- labor determinará las conductas de los recursos humanos empleados. La autoridad deriva exclusivamente de las jerarquías establecidas en el organigrama, y las comunicaciones se realizan siguiendo los canales formales establecidos.

2.2.5 Clima Organizacional

Una organización alcanza la excelencia, así como los resultados esperados, cuando construye un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en

concordancia con los valores institucionales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico, ya que según Eslava (2014):

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados (p. 1).

De esta forma, destaca que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Además, el clima puede ser modificado por los miembros de la organización ya que de acuerdo con González (2013):

Existen estudios donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta (70) por ciento (p. 198).

En este sentido, resulta fundamental para una organización que sus supervisores estén enfocados en los factores que afectan el clima, ya que si hay una atmósfera laboral favorable se verá reflejada en el alcance de los planes preestablecidos y en el logro de los objetivos, la misión y la visión de la misma. Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la conducta de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia.

Para Guillen, Gala y Velásquez (2000), el clima laboral es “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (p. 166). Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de

la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas organizaciones, encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes menos incertidumbre que los dinámicos, puesto que es una amenaza para la organización, el administrador del cuidado debe tratar de reducirla al mínimo, de allí que un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

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

En síntesis, el clima laboral es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Al respecto Brunet (1999) explica que la importancia del estudio del clima radica en tres razones fundamentales como se comentan a continuación:

Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales deben dirigirse las intervenciones. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que pueden surgir (p.20).

Al hacerle seguimiento a estos elementos se puede ejercer un control sobre el clima que permite gerenciar la organización de manera más eficiente. Otro punto relevante dentro de la temática de clima laboral es el relacionado con las dimensiones que lo miden, las cuales varían según diferentes autores forman parte de una de las

variables del presente estudio y serán explicadas en las próximas líneas.

2.2.6 Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima laboral son las características que pueden ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Los autores que han definido los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones y elaborado instrumentos para medir el clima laboral definen diferentes aspectos, algunos de los cuales coinciden en varios modelos y otros aunque difieren en el término tienen significado parecido, entre las que destacan: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, la comunicación, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores y compañeros, el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, el tipo de recompensa o de remuneración que la organización otorga a sus empleados, el liderazgo, la motivación, entre otros.

En ese sentido Brunet, (1987) señala que “uno de estos cuestionarios es el desarrollado por Pritchard y Karasick que consta de 11 dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, remuneración, rendimiento (remuneración), motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo” (p. 87). De igual manera, para Bravo (2013), “el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), con nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad” (p. 14). Al respecto Brunet (2011) citado por Moreno y Galindo (2012), señalan que el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción del cuestionario de Likert, que mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

Los métodos de mando, la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. Las características de las fuerzas motivacionales, los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Las características de los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Las características de los procesos de influencia, la importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. Las características de los procesos de toma de decisiones, la

pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones. Las características de los procesos de planificación, la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. Las características de los procesos de control, el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación así como la formación deseada. (p.76).

Desde esta perspectiva, en esta investigación se estudiarán dos de estas dimensiones: motivación y comunicación, las cuales forman parte de los factores y se describen a continuación:

2.2.7 Motivación

Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

En ese sentido, Likert, R citado por Ivancevich J. Konopaske, R. Matteson, M. (2006): señala que “la palabra motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa (Mover). La motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.” (p.141). De allí, que las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura cualificada y con un alto grado de interés y motivación.

De tal manera, que Simón y Martín (2010), definen la motivación “como las fuerzas e impulsos constantes que favorecen la aparición de un comportamiento, satisfaciendo así sus necesidades físicas y psicológicas por la acción que desarrolla” (p.30). Los administradores deben entender esos procesos psicológicos para tener éxito en guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, Chiavenato (2011), considera que:

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional a nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas (p.49).

Es así, que la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la satisfacción de necesidades. Según Chiavenato (2011), para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que:

Valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes (p.51).

En este contexto, se requiere que el gerente identifique las necesidades de las personas y direccionar los incentivos. Es por ello, que para Simón y Martín (2010), se tiene que:

La motivación se debe a: factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores tales como: el dinero, el tiempo de trabajo, viajes, coches, cenas, bienes materiales (p. 33).

De igual manera, Chiavenato (2011) señala que existen tres factores intrínsecos importantes:

Autonomía: el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos. Maestría: el deseo de ser mejor en algo que realmente importa. Propósito: la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos (p.52).

Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes. Mientras que los factores extrínsecos pueden aumentar o disminuirse en el espacio alrededor del individuo, además pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando es baja, por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad; los cuales son comunes en los enfrentamientos frontales con la organización. Siguiendo a Robbins y DeCenzo (2002) señalan que:

Los gerentes deben ofrecer a los profesionales y técnicos asignaciones nuevas y proyectos desafiantes. Brindarles autonomía para perseguir sus intereses y permitir que estructuren su trabajo del modo que consideren productivo. Recompensarlos con oportunidades de estudio, capacitación, talleres, conferencias, que les permitan estar al día y formar redes con sus homólogos. Asimismo premiarlos con reconocimientos. Los gerentes deben hacer preguntas y tomar parte en otros actos que demuestren a los profesionales y a los técnicos que están verdaderamente interesados en lo que están haciendo (p. 332).

En el caso del presente estudio, es determinante facilitar a los empleados de la Unidad de Defensa pública Región Cojedes, la oportunidad de asistir a eventos científicos como una forma de reconocerles el trabajo desempeñado, el cual a su vez redundará en beneficios para el usuario debido a que la información que reciba que puede ser utilizada para mejorar su desempeño profesional.

2.2.8 Comunicación

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información, existen múltiples definiciones de comunicación según Wikipedia (2017) es la actividad consciente de

intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas (p. 1), por tanto, juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, más aun cuando el campo de acción es en la actividad laboral, donde es necesario que los mensajes sean comprendidos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente. En forma más específica la comunicación organizacional según Fernández (2002) es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (p. 31).

Por tanto, la comunicación permite que las actividades de una sociedad se coordinen para alcanzar los objetivos de los individuos, del grupo de trabajo y de la organización misma. De acuerdo con Kunsch (2006), “el gran reto de la función administrativa comunicacional se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización” (p. 67). De tal manera, que la comunicación se logrará, si los mensajes fluyen adecuadamente y si la estructura de la organización está acorde para ser integrada con sus objetivos, además desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Existen varias clasificaciones de los tipos de comunicación, para efectos de este proyecto se considerara el señalado por Chruden, H. y A. Sherman (1996), que los divide en:

1. Comunicación formal: tiene lugar entre el personal de acuerdo con la línea de autoridad que ha sido establecida por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmite hacia abajo, de la gerencia superior al personal, subordinado, los procedimientos, practicas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustenta, así como, la retroalimentación necesaria para los subordinados.
2. Comunicación informal: se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independiente de su autoridad y de las

funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y pasar información que creen que sus colegas no poseen (p.323).

Por tanto, el éxito de una organización la determina en gran parte la efectividad de la comunicación que exista, sin duda alguna que ambos tipos de comunicación son necesarias en toda organización y profesión más aun en las de salud donde la jornada laboral es larga, especialmente en las enfermeras del turno nocturno, situación que requiere el intercambio de información constante tanto con los compañeros de trabajo como con los supervisores. Sin embargo, la comunicación formal, es el tipo más importante dentro de ellas, esta puede ser oral y escrita; la oral requiere de la correspondencia entre la persona, el mensaje, el tono de voz y los gestos para que los mensajes emitidos sean percibidos en su justa dimensión; puede hacerse mediante conversaciones, discursos, conferencias, reuniones.

Mientras que la comunicación escrita de acuerdo a Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002) “incluye memorandos, cartas, correo electrónico, publicaciones de la organización, periódicos murales y cualquier otro instrumento que sirva para transmitir palabras o símbolos escritos” (p. 379). De modo que los gerentes deben promover la fluidez de la comunicación mediante estrategias tales como: brindar información clara y concisa por medio de los canales formales de comunicación, procurar que todos los miembros de la organización tengan acceso a estos canales, para evitar los rumores y malentendidos en la asignación de responsabilidades.

Respecto a la comunicación informal, es el intercambio de información de manera no oficial, basada en las relaciones informales que vienen dadas por la amistad, los mismos intereses o pertenecer a un grupo externo al lugar de trabajo. Esta comunicación se caracteriza por las relaciones cordiales, celebraciones dentro del centro de trabajo, en las comidas, eventos sociales, fiestas, las cuales pueden afianzar la comunicación formal.

2.2.9 Teoría del clima organizacional de Likert

Según Likert, R. el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes.

La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. De allí, que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales, y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Según Edel, García y Casiano (2007: 103-106), en el modelo de Likert, R. existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas, tales variables son: variables causales, son las variables que encausan el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización, incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como son: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas. Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones.

Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y motivación. Variables Finales: surgen como efecto de las variables causales e intermedias; están orientadas a establecer los resultados que alcanza la organización por las actividades que desempeña; estas son las variables dependientes, tales como: productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades. Agrega que no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales que se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo, los cuales se describen a continuación:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, en este la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de

temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. El Sistema II Autoritarismo paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. El Sistema IV Participativo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Esta teoría enfatiza que el clima participativo puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

2.2.10 Factores del Clima Organizacional

Son diversos los factores que pueden determinar el clima organizacional; se refiere al ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de la empresa. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser

considerados en la medición y explicación del mencionado clima. Según Ucros (2011), dichos factores pueden clasificarse en:

Psicológicos individuales, grupales y organizacionales. Los tres (03) procesos que el individuo tiene en la organización son: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados, entre los cuales se encuentran la autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio, entre otros (p. 93).

Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la conducta de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia. Ahora bien, entre los factores grupales se encuentran todos aquellos elementos que llevan al individuo a obtener una percepción colectiva y compartida por los integrantes del grupo, destacándose según Ucros (2011)

Los aspectos sociales de la tarea que pueden convertirse en una fuente de satisfacción permanente generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias. Además, los factores grupales son fundamentales para crear un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Entre estos factores destacan: el espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (p. 94).

De esta forma, se observa que existen factores grupales del clima organizacional que influyen a las personas y que pueden mejorar o empeorar las relaciones que se

desarrollan dentro de la institución, condicionan los estilos de liderazgo, circundan a las situaciones problemáticas que se puedan producir en la entidad y determinan las relaciones laborales. Por ello, tanto los factores individuales como los grupales pueden promover o minimizar la aparición de riesgos psicosociales en el trabajo, lo cual hace necesaria la ejecución de evaluaciones del clima organizacional para determinar los factores clave, además de aquellos que son responsables de optimizar el rendimiento laboral.

Por otra parte, se encuentran los factores organizacionales; los cuales, obedecen a las características propias de cada entidad y afectan al clima organizacional y por consiguiente, al comportamiento de los colaboradores. Entre estos factores destaca Ucros (2011), “la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos” (p.94). En consecuencia, son diversos los factores que tienen la posibilidad de incidir en el clima organizacional, lo cual plantea la necesidad de utilizar un enfoque donde se determinen los que ejercen mayor influencia sobre la conducta y desempeño de los colaboradores.

2.2.11 Sistema

Un sistema empresarial ayuda a las empresas a tener un mejor flujo de información, esto para que las acciones que se hagan dentro de la organización impulsen mejores oportunidades de negocios. Toda organización empresarial es un sistema, es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia Según Bertalanffy, citado por Barazarte (2013) “es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas” (p. 98). De ahí, se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad). Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, Un sistema empresarial es un sistema central de la organización, que garantiza que la información se pueda transmitir a través de todas las funciones empresariales, y todos los niveles de gestión, para soportar la operación y administración de una empresa tanto en serio como en paralelo.

2.3. BASES LEGALES

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

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Capítulo V. De los derechos sociales y de las familias. 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 o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Es importante destacar que, estos artículos promueven y sustentan el derecho al trabajo como un hecho social que norman todas las medidas y condiciones de seguridad e higiene para que todos los ciudadanos y ciudadanas venezolanas se desempeñen en sus labores con dignidad.

Capítulo VII. De los derechos económicos, en su artículo 112, cuando expresa: “Todas las personas pueden dedicarse libremente a actividades económicas de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, protección del ambiente u otras de interés social” (p, 118).

De igual manera, el artículo 113, expone:

No se permitirán monopolios, se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta constitución cualquier actividad, conducta o acuerdo de los particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzca por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia cualquiera que tiene la forma que adoptare en la realidad, también se contraria a dichos principios el abuso (p 119).

Los precitados artículos expresan que todas las personas pueden trabajar libremente en actividades de su preferencia; en las cuales tengan dominio y conocimiento, en pro de un beneficio económico.

2.3.2 Ley Orgánica de la Defensa Pública (2015)

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto regular la naturaleza y organización, autonomía funcional y administrativa, así como la disciplina e idoneidad de la Defensa Pública, con el fin de asegurar la eficacia del servicio y garantizar los beneficios de la carrera del Defensor Público o Defensora Pública y demás funcionarios y funcionarias que establezca esta Ley y sus estatutos. Asimismo, establece los principios, normas y procedimientos para el desarrollo y garantía del

derecho constitucional de toda persona de acceder a los órganos de administración de justicia para hacer valer sus derechos e intereses legítimos y garantizar el derecho a la defensa en cualquier procedimiento judicial o administrativo.

Artículo 9. La Defensa Pública está integrada por la Defensa Pública General, la Coordinación General, las unidades regionales de la defensa pública y cualquier otra dependencia creada para el efectivo y eficaz cumplimiento de los objetivos del órgano con las atribuciones y facultades contempladas en esta Ley y las normas internas de organización y funcionamiento.

Artículo 10. La Defensa Pública funcionará con un nivel gerencial, un nivel operativo y las dependencias desconcentradas. En cada estado funcionará una Unidad Regional de la Defensa Pública a cargo de un Coordinador o Coordinadora Regional, conformada por los defensores públicos o defensoras públicas, demás funcionarios o funcionarias y personal que se requiera. Las unidades regionales contarán con extensiones según las necesidades del servicio.

2.3.3. Ley Orgánica del Trabajo, Trabajador y la Trabajadora (2012)

Capítulo V Condiciones Dignas de Trabajo. Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Este artículo prevé las condiciones dignas y seguras de trabajo para el desarrollo de la creatividad y potencialidades de cada persona, garantizándole seguridad, estabilidad humana y laboral.

2.3.4 Ley Orgánica de la Administración Financiera Del Sector Público (2000)

Artículo 7: “Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual.”

Como se puede observar en el artículo anterior, existe relación directa entre la administración pública y los planes de desarrollo del País, tomando en cuenta sus políticas y objetivos estratégicos del plan operativo.

2.2.4. Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Es así como, el mencionado artículo apoya el funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública; debido a que se debe cumplir los objetivos y metas previstos en los planes estratégicos para el seguimiento y control institucional.

2.3.4. Ley Orgánica de la Planificación (Los Planes Operativos 2001)

Artículo 50: Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Capítulo IV: Oficinas de Recursos Humanos

Artículo 10: Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

1. Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.

2. Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.
3. Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.
4. Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.
5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
6. Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.
7. Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
8. Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.
9. Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.
10. Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
11. Las demás que se establezcan en la presente Ley y su Reglamento.

Parágrafo Único: Las oficinas de recursos humanos de los estados y municipios tendrán las mismas competencias respecto al órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio.

Artículo 11: La omisión, retardo, negligencia o imprudencia de los titulares de las oficinas de recursos humanos en adoptar las medidas que les hubiere prescrito el Ministerio de Planificación y Desarrollo, o el órgano encargado de la planificación y desarrollo en el respectivo estado o municipio, será causal de remoción de la función

pública, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

En definitiva, los precitados artículos permiten una secuencia detallada de la normativa que regula las actividades inherentes a la administración pública, contribuyendo con los lineamientos necesarios para el fortalecimiento del talento humano con base en la gerencia necesaria para la construcción del conocimiento.

2.4. SISTEMA DE VARIABLES

Las variables permiten describir la población existente, Navarro (2012), define como “Las propiedades, atributos o características que pueden cambiar y ser medidas y evaluadas en una investigación” (p. 39). Dentro de esta perspectiva, la variable se clasifica en: Variable dependiente y variable Independiente. La variable dependiente es definida por el mismo autor como aquella que se modifica por la acción de la variable independiente, es lo “que es observado y medido para determinar el efecto” De igual manera, la variable independiente es la que identifica aquel factor que afecta o determina el comportamiento de otras variables como señala Arias (2006), “Son las causas que generan y explican las causas de la variable dependiente” (p.59). Dentro de este orden de ideas, en la presente investigación se tomó como variable independiente: estrategias gerenciales y como variable dependiente, clima organizacional; las cuales serán examinadas y analizadas en los resultados.

En cuanto a la definición operacional, Sabino (2001), señala que es “el proceso que sufre una variable de modo tal que a ella se le encuentra los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo” (p.131). En referencia a lo expuesto por el autor antes mencionado; la misma, permite desarrollar una actividad que resulta imprescindible para recoger los datos capaces de verificar las hipótesis o resolver el problema de investigación planteado.

Tabla 1
Operacionalización de Variables

Objetivo general	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desarrollar estrategias gerenciales un para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.	Estrategias gerenciales	Bruce (2008), es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique. (Pág.86).	Planificación estratégica	-Estrategia	1,2
				- Misión	3
				-Objetivos	4
				-Sistema	5
				-Eficaz	6
				-Eficiente	7
				-Competitividad	8,9
	Clima organizacional	Navarro (2007), es una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y tiene existencia si hay una visión compartida, extendida en la organización. (p.33).	Naturaleza del clima organizacional	-Reglas	11
				-Decisiones	12
				-Competencias	13
				-Actitud	14,15
				-Motivación	16,17
				-Comunicación	18,19
				-Impacto	20

Fuente: Elaboración propia (2019).

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio está enmarcado en un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la metodología cuantitativa “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (P.4). Es decir, que exista claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, posibilidad cierta de definirlo, limitarlo y conocer con exactitud dónde se inicia el problema, en qué dirección se orienta y el tipo de incidencia que se presenta entre los elementos que lo conforman.

Además, corresponde a la modalidad de un proyecto de aplicación; el cual según Chavez (2010), también recibe el nombre de práctico, ya que se caracteriza porque “busca la aplicación o la utilización de los conocimientos que se adquieren una vez finalizado el estudio con el objetivo de obtener cambios en los procesos que se realizan” (p. 42). Igualmente, es una investigación de nivel descriptivo, debido a que sólo se describirán los hechos tal cual como se dan en la realidad estudiada, analizándolos e interpretándolos para llegar a conclusiones.

En este sentido, Palella y Martins (2006), indican que la finalidad del nivel descriptivo es el de “... interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes” (p.102). De allí, que permitirá evaluar o medir diversos aspectos del fenómeno a investigar para llegar a las conclusiones.

Así mismo, la investigación se corresponde con el diseño no experimental; definida por Hernández y otros (ob. cit), como aquella “...donde no hacemos variar

en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.205).

De igual forma, Palella y Martins (ob. cit), señalan en cuanto al diseño no experimental que “no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas” (p. 96).

Así mismo, es una investigación de tipo campo, según los autores antes citados, “debido a que la recolección de los datos se realiza directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”. (p.97). De tal modo, que en el presente estudio, la recolección de los datos se realizó directamente con los empleados de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes

Población

De acuerdo con Hernández y otros (ob.cit), la población es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (p.373). Por lo tanto, se considera que la población es un conjunto de unidades de la cual se desea obtener cierta información, pudiendo ser estas personas o cosas; las cuales aportan datos de gran relevancia para el desarrollo de la investigación. En el caso de la presente investigación, la población estuvo representada por veinte (20) empleados de la Unidad de Defensa pública Región Cojedes.

Muestra

Para Hernández y otros (ob.cit), la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). De forma tal, que para este estudio, la muestra se conformo por el total de la población; ya que es una población finita; de esta forma, la muestra es no probabilística, definida por los mismos autores como aquella en que “...la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace

la muestra.” (p.241).

En tal sentido, en esta investigación se estudió toda la población; debido a que, se trata de un número relativamente pequeño. De allí, que se utilizó el tipo de muestra denominada censal o total, la cual es definida por Méndez (2002), como “aquella muestra que consiste en estudiar todos los elementos de la población de interés” (p. 182). Por lo tanto, no se requiere ningún tipo de muestreo; tal como lo señala Rodríguez (2002), al indicar que “cuando se encuentra una población censal muy pequeña no es necesaria aplicar un proceso de muestreo” (p.16). Es así como, la muestra de estudio estuvo representada por veinte (20) empleados de la Unidad de Defensa pública Región Cojedes.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Arias (2006), “las técnica de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.74). En esta investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta; definida por Palella y Martins (ob.cit) como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134). Es importante destacar, que esta técnica se hizo efectiva a través de la aplicación de un cuestionario; el cual, según Arias (ob.cit) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato contentivo de una serie de preguntas” (p.74). En este sentido, el cuestionario se construyó según los criterios de validez y confiabilidad en concordancia con las dimensiones e indicadores de las variables a estudiar; siguiendo el modelo tipo Likert, a través de cinco alternativas de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. (Ver anexo A).

Validez del Instrumento

La validez es definida por Palella y Martins (ob.cit) como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 172). Se determinó por el juicio de tres expertos en el área de estudio y en metodología o construcción de instrumentos. En ese sentido, Palella y Martins (ob.cit) expresan que “los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las

debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario” (p. 173). Por lo tanto, se entregó a cada experto, un ejemplar del cuestionario, con el formato de respuestas, la operacionalización de las variables y los objetivos del estudio, a fin de verificar la pertinencia y congruencia de los ítems. (Ver anexo B).

Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo con Ary (2000), la confiabilidad de un instrumento de medición se define como “El grado de uniformidad o seguridad con que se cumple su contenido” (p.93). En tal sentido, para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto a un número reducido de sujetos de los diferentes estratos pero que poseen características similares a la muestra objeto de estudio. Seguidamente, al obtener los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se utilizó la fórmula del Alpha de Cronbach; la misma, según Ledesma (2002), “Se usa para estimar la confiabilidad de un test cuando la puntuación del ítem puede tomar diferentes valores” (p.45). En este sentido, se utilizó para dicho cálculo el Sistema Estadístico SPSS Versión 7.0. En la misma se obtuvo un coeficiente de 0.92, demostrándose que el instrumento es altamente confiable (Ver anexo C).

Técnica de Análisis de los Datos

Una vez obtenidos los datos, se procedió a vaciarlos en una matriz, para codificarlos y analizarlos mediante la estadística descriptiva. Según Palella y Martins (ob. cit), la estadística descriptiva es la “representación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende actividades relacionadas con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin factores pertinentes adicionales; sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos” (p. 189). De tal manera, que para el análisis del presente estudio se utilizó la estadística descriptiva.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DEL CAPITULO

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (cuestionario) veinte (20) empleados de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. En este sentido, se realizó la organización y tabulación de la información en los cuadros estadísticos, y se llevó a cabo la distribución de los valores porcentuales correspondiente a cada uno de los indicadores relacionados con las variables estudiadas; con la finalidad de obtener conclusiones derivadas de la investigación.

De tal manera, que toda la información recopilada fue objeto de un análisis de forma crítica y valorativa, cotejando con los criterios expuestos por los diferentes autores utilizados, a fin de interpretar y presentar los resultados que a continuación se exponen; en función de las dimensiones e indicadores estudiados; los cuales, sustentaron las estrategias gerenciales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

4.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Variable: Estrategias gerenciales

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 1: En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional.

Ítem 2: En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes se analiza la importancia del plan estratégico para la gestión eficaz y eficiente del clima organizacional

Tabla 2: Indicador: Estrategia

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	10	50	10	50	-	-	20	100
2	-	-	10	50	10	50	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

En la tabla 2, se observa que el 50 % de los empleados encuestados respondieron que algunas veces se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en la la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, mientras que el restante 50 % casi nunca. Esto indica que no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en la la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. En relación al ítem 2, se constató que el 50% reconoce que casi siempre se analiza la importancia del plan estratégico para la gestión eficaz y eficiente del clima organizacional y 50 % manifestó algunas veces.

En ese sentido Friedman (ob. cit), señala que el plan estratégico es el “proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos” (p.47). De allí, que los propósitos y objetivos consisten en identificar como eliminar dicha deficiencia. Por lo tanto, el plan debe mantenerse actualizado y como una referencia activa y dinámica, colocado en el lugar más visible de la Organización; con la finalidad de que la estrategia esté siempre presente.

Variable: Estrategia gerencial

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 3: Conoce la misión de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes

Tabla 3: Indicador: Misión

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

Tal como se observa en la tabla 3, el 100 % de los empleados consultados respondieron que siempre conocen la misión de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. Esta respuesta indica que el mencionado personal conoce la misión de la Institución donde laboran; por lo tanto, considerando que su misión es garantizar el derecho a la defensa gratuita a todos los ciudadanos y ciudadanas, prestando un servicio de orientación, asesoría, asistencia y representación legal eficiente y eficaz, en los ámbitos de su competencia, contribuyendo con una administración de justicia imparcial, equitativa y expedita.

En ese sentido, expresa Sallenave (ob. cit), que en esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del usuario que la Organización se propone satisfacer. Por lo tanto, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización; además, el hecho de que los trabajadores de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes la conozcan, representa una fortaleza para la mencionada Institución.

Variable: Estrategia gerencial

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 4: Conoce los objetivos de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 4: Indicador: Objetivos

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
4											20
	5	25	15	75	-	-	-	-	-	-	100%

Fuente: Elaboración propia la investigadora (2019)

En la tabla 4 se representan los resultados de la consulta realizada, en la misma se observa que el 25 % respondió que siempre conocen los objetivos de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; mientras que 75 % indicó casi siempre. En este sentido, parafraseando a Sallenave (ob. cit), se tiene que la definición de los objetivos es el segundo elemento de la planificación estratégica se trata de establecer los objetivos y las prioridades en relación a los grupos de interés. Por lo tanto, se requiere de la planificación estratégica; debido a que representa el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Lo importante para la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes es que sus trabajadores conocen los objetivos; lo cual indica que esta premisa se cumple.

Variable: Estrategia gerencial

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 5: La Unidad de Defensa Pública Región Cojedes comprende un sistema abierto a las transformaciones que exige la sociedad.

Tabla 5: Indicador: Sistema

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
5											20
	-	-	-	-	15	75	5	25	-	-	100%

Fuente: Elaboración propia la investigadora (2019)

En la tabla 5 se representan los resultados obtenidos de la consulta realizada a los empleados de la Organización en estudio. El 75 % opinó que algunas veces la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes comprende un sistema abierto a las transformaciones que exige la sociedad y 25 % se orientó por la opción casi nunca. Por lo tanto, de estas respuestas se deduce que la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes no se comporta como un sistema abierto a las transformaciones que exige la

sociedad. Según Bertalanffy, citado por Barazarte (ob.cit) “es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas” (p. 98). De ahí, se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad). Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Variable: Estrategia gerencial

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 6: Considera que toda gerencia requiere de la estrategia de un líder.

Tabla 6: Indicador: Eficaz

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	20	100	-	-					-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

En la tabla 6 se observan los datos referidos al ítem 6, en la cual las personas consultadas en su totalidad (100%) respondieron que siempre toda gerencia requiere de la estrategia de un líder. Es importante destacar, que acuerdo con Beltrán (ob.cit.):

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. En segundo lugar, el liderazgo gerencial entraña un orden desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del equipo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder gerencial tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo gerencial, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la forma de actuar de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, en opinión de Beltrán (ob. cit.), algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales en beneficio de la organización. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero éste reconoce que en el liderazgo gerencial, es determinante la práctica de la ética como un valor moral (P. 112).

Por lo tanto, el líder gerencial dirige las actividades laborales e influye en el equipo de trabajo.

Variable: Estrategia gerencial

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 7: Recibe de su superior la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realiza en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 7: Indicador: Eficiente

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	-	-	-	-	15	75	5	25	-	-	-	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

La tabla 7 indica los resultados obtenidos de la consulta realizada a la población objeto de estudio, se observa que el 75% respondió algunas veces y 25 % nunca. Estas respuestas indican que en la mencionada Unidad no se transmite tal seguridad por parte del supervisor inmediato. Es por esto, que se explica la importancia de contar con un liderazgo interactivo, donde estén presentes todos los elementos y condiciones básicas necesarias para el logro integral de la organización en todos los sentidos.

Existen muchas concepciones de liderazgo, pero una acertada y adaptada a la realidad es la presentada por Chiavenato (1999), quien destaca que “El liderazgo es 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.173). Desde esta perspectiva, se debe proyectar el liderazgo gerencial institucional como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de todos los estratos como equipo; además, influir en ese talento humano para mover masas e integrarlos. Por esto, el liderazgo es una condición humana que actualmente debe estar presente en en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes y que es de relevancia para motivar a todos mediante esta estrategia de ser líder.

Variable: Estrategia gerencial

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 8: Considera imprescindible que exista la competitividad en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Ítem 9: Posee habilidades y conocimientos que le permiten ser competitivo

Tabla 8: Indicador: Competitividad

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	10	50	10	50	-	-	-	-	-	-	20	100
9	10	50	10	50	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

Tal como se observa en la tabla 8, el 50 % de la población en estudio opinó que siempre es imprescindible que exista la competitividad, igualmente 50 % para la opción casi siempre. En relación al ítem 9, un 50 % siempre indico que posee habilidades y conocimientos que le permiten ser competitivo; del mismo modo, 50 % para casi siempre. Entendiéndose este término como la capacidad de una empresa, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

De tal manera, que parafraseando a Flores (ob. cit), se entiende que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio empresarial, lo que provoca una evolución en el modelo de gerencia. Dicho término es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

Variable: Estrategia gerencial

Dimensión: Planificación estratégica

Ítem 10: Un modelo de gestión estratégico tendrá operatividad en el fortalecimiento del clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 9: Indicador: Operatividad

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019).

Para el 100 % de los empleados encuestados, un modelo de gestión estratégico tendrá operatividad en el fortalecimiento del clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. En ese sentido, se evidencia que el precitado modelo es necesario y fundamental para el clima organizacional. Parafraseando a Chiavenato (ob. cit), se tiene que las actividades relativas a la operatividad de una Organización son esencialmente previsión y convenio. El riesgo de la operatividad es cosificar al individuo. Por el contrario, como resultado positivo, la operatividad ha permitido el crecimiento de la especie humana, la prolongación de la existencia, el confort en que vive y los impresionantes avances de la civilización.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Naturaleza del clima organizacional

Ítem 11: Conoce las reglas internas que orientan el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 10: Indicador: Reglas

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	-	-	-	-	5	25	10	50	5	25	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019).

En relación al ítem 11, el 25 % opinó que algunas veces, 50 % casi nunca y 25 % nunca. Dichos resultados determinan que los empleados de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, poseen limitaciones en relación al conocimiento de las reglas internas que orientan el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública

Región Cojedes. Por cuanto, de acuerdo con Guillen, Gala, y Velásquez (ob. cit), el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la Organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. De allí, la importancia de conocer las reglas internas que orientan el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Naturaleza del clima organizacional

Ítem 12: Es informado sobre las decisiones que se toman en relación al clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes

Tabla 11: Indicador: Decisiones

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	-	-	-	-	5	25	10	50	5	25	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019).

Tal como se observa en la tabla 12, el 25 % de las personas entrevistadas opinaron que algunas veces son informados de las decisiones que se toman en relación al clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; 50 % casi nunca y 25 % nunca; lo cual permite inferir que no son informados. En este sentido, el clima laboral es determinante en una organización, en las decisiones que en el interior de ella se toman y se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Al respecto Brunet (1999) explica que la importancia del estudio del clima radica en tres razones fundamentales, la primera es evaluar las fuentes de

conflicto, estrés o de insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas. Luego iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales deben dirigirse las intervenciones y por último, seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que pueden surgir. Al hacerle seguimiento a estos elementos se puede ejercer un control sobre el clima que permite gerenciar la organización de manera más eficiente.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Naturaleza del clima organizacional

Ítem 13: Considera que posee las competencias para apoyar acciones relacionadas con el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 12: Indicador: Competencias

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	20	100	-	-	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

Tal como se observa en la tabla 12, el 100 % respondió que siempre poseen las competencias para apoyar acciones relacionadas con el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. Según Edel, García y Casiano (ob.cit), en el modelo de Likert, se prevé el clima de tipo participativo, en el Sistema IV Participativo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Esta teoría enfatiza que el clima organizacional participativo puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar. Por lo tanto, existe el

basamento teórico que orienta el desarrollo de las competencias para apoyar acciones relacionadas con el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Naturaleza del clima organizacional

Ítem 14: La conducta de las personas determina el comportamiento organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes

Ítem 15: De la actitud que demuestren los empleados dependerá el éxito de la aplicación del modelo de gestión estratégico en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 13: Indicadores: Actitud

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	14	20	100									20
15	20	100									20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

En la tabla 14 se observa en relación al ítem 14, el 100 % opinó que siempre la conducta de las personas determina el comportamiento organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; igualmente, en el ítem 15, el 100 % respondió que siempre, de la actitud que demuestren los empleados dependerá el éxito de la aplicación del modelo de gestión estratégico en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. Estos resultados indican que los empleados de la mencionada Unidad conocen la importancia de su comportamiento. De acuerdo con Edel, García y Casiano (ob. cit), el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

De allí, que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales, y

en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la actitud de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Naturaleza del clima organizacional

Ítem 16: La motivación de las personas tiene relación con el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Ítem 17: Se siente motivado por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 14: Indicadores: Motivación

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	-	-	5	25	-	-	15	75	-	-	20	100
17	-	-	-	-	-	-	20	100	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019).

En la tabla 14 se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado, en la cual se observa referente al ítem 16, que un 25 % de los entrevistados opinaron que casi siempre la motivación de las personas tiene relación con el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes y 75 % opinó casi nunca. Además, el 100 % opinó que casi nunca se sienten motivados por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente. Estos resultados indican que los mencionados trabajadores no están motivados para el desarrollo de sus actividades; por lo tanto, existe fuerte debilidad en cuanto a la motivación de los empleados en la mencionada dependencia.

En ese sentido, Ivancevich y otros (2006) señalan que “la palabra motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa (mover). La motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.” (p.141). Es por ello, que si el trabajador se siente bien con la labor que desempeña ve que sus esfuerzos son recompensados y entiende que puede materializar sus proyectos, va a dar lo mejor de sí porque siente y asume esa responsabilidad. Por lo tanto, es esencial la motivación laboral para el talento humano desde gerencial, administrativo y operativo por parte del supervisor inmediato, según sea el estrato al cual está inmerso el personal.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Naturaleza del clima organizacional

Ítem 18: En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes la gerencia propicia acciones dirigidas a mejorar continuamente el sistema de comunicación efectiva.

Ítem 19: En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes existe la comunicación efectiva en función del clima organizacional.

Tabla 15: Indicador: Comunicación

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	-	-	-	-	-	-	10	50	10	50	20	100
19	-	-	-	-	-	-	10	50	10	50	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019)

Tal como se observa en la tabla 15, un 50 % opinó que casi nunca en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes la gerencia propicia acciones dirigidas a mejorar continuamente el sistema de comunicación efectiva, mientras que el restante 50% se orientó a la opción nunca. Igualmente, se observan los mismos resultados en el ítem referente a la existencia de la comunicación efectiva en función del clima organizacional. Todo ello demuestra debilidades en el desarrollo de sus interacciones,

en la actividad laboral, donde es necesario que los mensajes sean comprendidos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

En ese sentido, parafraseando a Fernández (ob. cit), la comunicación organizacional comprende técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Es así, que la comunicación permite que las actividades de una sociedad se coordinen para alcanzar los objetivos de los individuos, del grupo de trabajo y de la organización.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Naturaleza del clima organizacional

Ítem 20: Considera que posee capacidad en el manejo de estrategias para promover un impacto innovador en el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Tabla 16: Indicador: Impacto

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	15	75	5	25	-	-	-	-	-	-	20	100

Fuente: Instrumento aplicado, la investigadora (2019).

El 75 % de las personas entrevistadas opinaron que siempre consideran que poseen capacidad en el manejo de estrategias para promover un impacto innovador en el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; 25 % contestó casi siempre. Estos resultados indican que los empleados de la precitada Unidad pueden promover a través de estrategias, un impacto innovador en el clima organizacional. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional según Eslava (ob. cit), se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas

resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. En ese sentido el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes convirtiéndolas en excelentes o deficientes; por cuanto puede ser modificado por los miembros de la organización.

CAPITULO V

5. ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE DEFENSA PÚBLICA REGIÓN COJEDES

5.1. PRESENTACIÓN DEL MODELO

Los resultados obtenidos y presentados en el capítulo anterior permiten establecer indicios relevantes en relación al propósito del presente estudio en cuanto a la implementación de estrategias gerenciales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; basado en la gestión por competencias de Olaz (2009), Este modelo describe las competencias en dos bloques interrelacionados entre sí, las individuales y las grupales, ambas concebidas como el espíritu que da sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización.

En este modelo se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son: el individuo, el grupo de trabajo, la Organización, Es importante destacar, que analizar este conjunto de síntomas permitirá anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral.

5.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Considerando lo expresado por Olaz (ob. cit), el modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias, en donde “se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

-El individuo, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.

- El grupo, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto.

-La organización, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.

En este mismo modelo existe una visión complementaria de las dimensiones tradicionales propuestas para la medición del clima organizacional, en torno a cuatro escenarios siguientes:

-Contexto organizativo: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.

-Contenido del trabajo: toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos, tareas y la carga de trabajo asociada.

-Significado del grupo: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.

-Apreciación personal del individuo: pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.

Es importante destacar, que analizar este conjunto de síntomas permitirá anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la

erosión evidenciada en el clima laboral. En ese sentido, señala Olaz (ob.cit), que desde que McClellan en 1973, aludiera explícitamente al término competencia como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación. Al hilo de estos comentarios, una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

-Motivos: entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro.

-Rasgos de carácter: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado, ejemplo de ello son: la confianza en uno mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, por citar sólo algunos.

-Concepto sobre uno mismo: lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientado consiguientemente su patrón de comportamiento individual.

-Capacidades cognitivas y de conducta: ya sea ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

En este sentido, Olaz (ob. cit), en la búsqueda de un nexo de unión con la propuesta trazada anteriormente, el modelo que se propone, describe a las competencias en dos bloques interrelacionados entre sí, las individuales y las grupales, ambas concebidas como el espíritu que da sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización

Para Olaz (ob. cit), el aporte de este modelo, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido de trabajo, el significado del grupo, como la apreciación personal del individuo (escenarios del clima laboral) pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que la organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven.

Por lo tanto, se esperara que este modelo de gestión por competencias favorezca la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que al ser aplicado en una determinada organización contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del recurso humano, basándose en los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentre en la organización, a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, resaltando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye al bienestar del clima; en este caso en lo concerniente a la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

5.3 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la presente propuesta implica un estudio de factibilidad; el cual se apoya en los siguientes aspectos básicos:

5.3.1. Factibilidad Técnica

Las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa publica región Cojedes, representa una herramienta útil y necesaria para el talento humano que allí se desempeña; debido a que la identificación del clima organizacional proporciona información y permite comprender los factores que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo a su vez, emprender planes estratégicos que apunten al cambio tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura y/o en los procesos organizacionales. De allí, que la implementación lleva consigo una serie de actividades dirigidas al personal de la mencionada institución.

En ese sentido, se cuenta con el apoyo del Área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora (UNELLEZ), motivado a que, la coordinación de la maestría en Gerencia General posee docentes altamente calificados en diferentes áreas del conocimiento, especialmente en la relacionada con el clima organizacional; lo cual permite desarrollar el modelo en un conjunto de actividades diseñadas; tales como: talleres, conversatorios, charlas, entre otros.

5.3.2. Factibilidad Social

Las estrategias gerenciales están orientadas hacia el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, por ende se prevé

un impacto positivo en la sociedad que conforma el entorno de la mencionada institución, permitiéndole el logro de los objetivos y metas planificadas en el tiempo y espacio previsto; así como la capacidad social para proporcionar los materiales y servicios que le permitan la operatividad de forma sustentable.

5.3.3. Factibilidad Económica

Es importante destacar, que el costo de la ejecución de la propuesta es bajo; por cuanto al disponer del apoyo de los docentes del área de Postgrado UNELLEZ VIPI, se cuenta con los recursos audiovisuales necesarios. No obstante, está implícito el grado de compromiso de los involucrados para atender las necesidades previstas que en el área formativa se requieren para el desarrollo del mencionado modelo.

5.4 OBJETIVOS DEL MODELO

5.4.1 Objetivo General

-Generar cambios en el Clima Organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral.

5.4.2 Objetivos Específicos

-Establecer las pautas para la implementación de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes.

-Aplicar las estrategias gerenciales a través de las fases correspondientes para que genere respuesta inmediata en cuanto al fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

-Valorar los cambios producidos en el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, una vez implementadas la estrategias gerenciales, con la finalidad de proyectar el impacto generado por el mismo en la institución.

5.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad existe una realidad con la cual se identifica toda organización moderna, es la de un entorno cambiante y competitivo, donde no hay nada definitivo ni estable y en el cual es necesario desplegar estrategias de cambio permanentes, a los efectos de adaptarse a los vaivenes producidos en el ámbito de lo social y lo económico del país. El rol de la gerencia en este contexto, es de fundamental

importancia para generar los mecanismos que permitan a cada institución mantenerse en niveles de eficiencia, eficacia y efectividad; para ello, se plantea implementar parámetros de calidad en la gestión de los procesos dentro de las instituciones, tanto respecto a sí misma, como en relación con otras instituciones.

Por otra parte, este es uno de los retos de mayor relevancia en el que el gerente o director de hoy se plantea, tener formación gerencial y tiene la responsabilidad de llevar a la práctica una administración eficiente a través de un modelo proactivo. Este modelo de clima organizacional de Olaz (2009), está basado en la gestión por competencias, en donde se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son: el individuo, la Organización y el contexto organizativo; tiene como propósito anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales se corrija o disminuya la erosión evidenciada en el clima laboral. De allí, que se pretende lograr la reducción de los síntomas de deterioro y, en consecuencia, una mejor modulación de las variables relacionadas evidenciadas en el clima organizacional.

5.6 Fases del Plan

Las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, se llevará a cabo a través de tres fases a saber:

Fase I: Establecimiento de las pautas para la implementación las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Fase II: Aplicación de las estrategias gerenciales a través de las fases correspondientes para que genere respuesta inmediata en cuanto al fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Fase III: Valoración de los cambios producidos en el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, una vez implementadas las estrategias gerenciales, con la finalidad de proyectar el impacto generado por las mismas en la institución.

PLAN DE ACTIVIDADES DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE DEFENSA PÚBLICA REGIÓN COJEDES.

Tabla 17

Fase I: Plan de Acción de inicio de las estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
-Solicitar formalmente una entrevista con el nivel directivo para informar sobre las estrategias, alcance e importancia; así como, aprobación para la aplicación del mismo.	-Reunión con el nivel directivo. -Charla informativa sobre el contenido del modelo.	-Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	1 día
-Incorporación del personal de la Unidad.	-Mesas de trabajo con el personal	-Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica	-La investigadora	1 día
-Informar sobre las actividades a realizar para la implementación de la propuesta.	-Charla de motivación sobre las ventajas del modelo. -Conformación de equipos de trabajo.	fotográfica -Refrigerio -Pizarra -Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica	-La investigadora	1 día
-Elaboración de un cronograma de trabajo.	-Asignación de actividades relacionadas con las estrategias de acuerdo al cronograma de trabajo.	-Refrigerio -Pizarra -Marcadores -Video Beam - Cámara fotográfica -Refrigerio.	-La investigadora	1 día

Fuente: Elaboración propia la investigadora (2019)

Tabla 18**Fase II: Ejecución del Plan de Acción de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.**

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Explicar el proceso de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional basado en el modelo de gestión por competencias, según Olaz, A. (2009).	-Demostrar al personal del nivel directivo, la finalidad y funcionamiento de la propuesta a través de relatos y experiencias relacionadas con gestión por competencias y los beneficios para todo el personal y la Organización.	-Pizarra Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
-Capacitar al personal a través de los contenidos de la gestión por competencias para fortalecer el clima organizacional.	Charlas, conferencias, talleres, conversatorios, foros sobre: iniciativa, proactividad, adaptación, flexibilidad, liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación, motivación, análisis de problemas y toma de decisiones. Según Olaz, A. (2009).	-Pizarra Marcadores -Video Beam -Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 19
Fase III Evaluación de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Actividades	Estrategias	Recursos	Responsable	Tiempo
-Elaborar el instrumento de recolección de datos	-Mostrar a todos los participantes el instrumento de recolección de datos, explicando la ponderación, la relación de los ítems con el contenido de las actividades realizadas y la asertividad de las respuestas.	-Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
-Validación de los resultados. -Autorregulación del proceso de capacitación -Valoración crítica del desempeño logrado	-Validar los resultados con criterios de realismo y de utilidad. - valorar tanto el proceso como el resultado del aprendizaje de los participantes.	- Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
Retroalimentación	-Una vez discutidos los resultados, realizar los correctivos necesarios sobre la aplicación de la propuesta.	-Cámara fotográfica -Refrigerio	-La investigadora	2 días
-Monitoreo	-Construir espacios físicos o virtuales que permitan la interacción y que posibiliten compartir los resultados alcanzados.		-La investigadora	2 días
-Toma de decisiones.	-Mejoras continuas en el proceso de capacitación.	-Cámara fotográfica -Refrigerio	La investigadora	2 días

Fuente: Elaboración propia la investigadora (2019)

5.7. EVALUACIÓN DEL MODELO

Las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes; se evaluó mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos, conformado por cinco (5) ítems de respuestas abiertas. Consistió en la ejecución de dos (2) talleres, con conferencias, mesas de trabajo tipo conversatorio para que el personal de la mencionada Unidad aportara sus ideas; tal como se menciona a continuación:

1. Motivación sobre las ventajas del modelo y conformación de equipos de trabajo y asignación de actividades. Se realizó conferencia y mesas de trabajo los días 24 y 25/01/2019.

2. Charlas, talleres, conversatorios, foros sobre: iniciativa, proactividad, adaptación, flexibilidad, liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación, motivación, análisis de problemas y toma de decisiones. Según Olaz, A. (2009); los días del 21 y 22/02/2019.

Además, se realizó una tarde de mesa de trabajo general. Dentro de esta perspectiva, se desarrolló el ciclo de talleres motivacionales en el cual asistieron y participaron activamente todo el personal de la mencionada Unidad; en el mismo, se aplicaron técnicas de aprendizaje significativo dirigidas a mejorar la comunicación efectiva y las actividades diarias. Todo ello, permitió recoger ideas, canalizar aportes y proyectar el conocimiento previo y formado, para posteriormente evaluar el modelo con la finalidad de que el personal lo vincule, permitiéndole incluir estrategias en su clima organizacional y aplicar esos cambios de manera permanente.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos para la evaluación de dichos talleres, se llegó a los siguientes resultados:

El personal manifestó que aprendieron herramientas para mejorar la motivación, iniciativa, liderazgo, integración, trabajo en equipo, toma de decisiones y una comunicación más fluida; Cabe destacar que los tópicos expuestos en dicho taller fueron relevantes y de mucho provecho dada la importancia que conlleva la actualización de los trabajadores en cuanto a clima organizacional, habilidades

comunicativas de los empleados de la Unidad, fomentando relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador, se generaron grupos y equipos de trabajo capacitados y comprometidos para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

En ese mismo orden de ideas, se observó, que las explicaciones dadas en la conferencia sobre la importancia del clima organizacional basado en competencias fue de gran relevancia, debido a que permitió a los asistentes conocer las herramientas adecuadas para enfrentar y resolver con voluntad y compromiso las dificultades que se presentan en la cotidianidad relacionadas con su ambiente de trabajo.

Es importante destacar que en la jornada de saberes, surgieron comentarios, ideas y respuestas con la finalidad de fortalecer el clima organizacional; en efecto, mediante mesas de trabajo que se realizaron escuchando las ideas, debilidades y el apoyo para mejorar la relación de los trabajadores de la mencionada Unidad. Igualmente, las actividades desarrolladas en reflexión sobre el desempeño del trabajo diario de cada persona en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, representaron un papel preponderante en la adecuada orientación, administración y gestión, al propiciar ideas para la ejecución de un quehacer cotidiano con responsabilidad y fidelidad; con la finalidad de iniciar el rumbo hacia una mejora continua, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelven, teniendo presente el hecho de que el buen clima organizacional es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

5.8 Conclusiones

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a la muestra objeto de estudio, fue posible obtener las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo específico, se observó que no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, se constató que medianamente reconocen que se analiza la importancia del plan estratégico para la gestión eficaz y eficiente del clima organizacional; el plan debe mantenerse actualizado y como una

referencia activa y dinámica, colocado en el lugar más visible de la Organización; con la finalidad de que la estrategia esté siempre presente.

Los trabajadores conocen la misión de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. Esta por lo tanto, considerando que su misión es garantizar el derecho a la defensa gratuita a todos los ciudadanos y ciudadanas, prestando un servicio de orientación, asesoría, asistencia y representación legal eficiente y eficaz, en los ámbitos de su competencia, contribuyendo con una administración de justicia imparcial, equitativa y expedita.

En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del usuario que la Organización se propone satisfacer. Por lo tanto, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización; además, el hecho de que los trabajadores de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes la conozcan, representa una fortaleza para la mencionada Institución.

Además, conocen los objetivos de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, pero la misma, no se comporta como un sistema abierto a las transformaciones que exige la sociedad, toda gerencia requiere de la estrategia de un líder. No se transmite la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realiza. Es por esto, que se explica la importancia de contar con un liderazgo interactivo, donde estén presentes todos los elementos y condiciones básicas necesarias para el logro integral de la organización en todos los sentidos, poseen habilidades y conocimientos que le permiten ser competitivo. Entendiéndose este término como la capacidad de una empresa, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Por lo tanto, las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes tendrá operatividad en

el fortalecimiento del clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. En ese sentido, se evidencia que dichas estrategias son necesarias y fundamentales para el clima organizacional, los empleados de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, poseen limitaciones en relación al conocimiento de las reglas internas que orientan el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

No son informados sobre las decisiones que se toman en relación al clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, poseen las competencias para apoyar acciones relacionadas con el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes, en el modelo de Likert, se prevé el clima de tipo participativo, en el Sistema IV Participativo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Esta teoría enfatiza que el clima organizacional participativo puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar. Por lo tanto, existe el basamento teórico que orienta el desarrollo de las competencias para apoyar acciones relacionadas con el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.

Se detectó, que la conducta de las personas determina el comportamiento organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes; igualmente, de la actitud que demuestren los empleados dependerá el éxito de la aplicación del modelo de gestión estratégico en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes. Estos resultados indican que los empleados de la mencionada Unidad conocen la importancia de su comportamiento.

De allí, que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales, y

en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la actitud de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia indican que los mencionados trabajadores no están motivados para el desarrollo de sus actividades; por lo tanto, existe fuerte debilidad en cuanto a la motivación de los empleados en la mencionada dependencia.

Todo ello demuestra debilidades en el desarrollo de sus interacciones, en la actividad laboral, donde es necesario que los mensajes sean comprendidos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente que los empleados de la precitada Unidad pueden promover a través de estrategias, un impacto innovador en el clima organizacional, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. En ese sentido el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes convirtiéndolas en excelentes o deficientes; por cuanto puede ser modificado por los miembros de la organización.

5.9 Recomendaciones

Se recomienda la implementación de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes; con la finalidad de llevar a la práctica conocimientos, y por ende habilidades, aptitudes y competencias; debido a que en la actualidad el clima organizacional fomenta una relación entre la conducta de las personas, su capacidad innovadora y el desarrollo organizacional. Es así como se evidencia la importancia en el quehacer profesional en este ámbito de desarrollar habilidades y capacidades que permitan intervenir y crear estrategias que den a la Organización un adecuado clima organizacional, teniendo en cuenta objetivos personales y organizacionales, partiendo

de las interacciones que tiene el trabajador con su medio ambiente, el desarrollo de capacidades y la satisfacción de sus necesidades, dimensiones que abarca el clima organizacional, que al ser estudiadas e intervenidas se espera propiciar un clima adecuado. Por lo tanto se debe impulsar el aprendizaje y el conocimiento organizacional entre sus miembros y la mejor forma es a través del presente modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, G. 2004. Trabajo de grado centrado en relaciones entre variables. Caracas: UPEL-IMP.
- Antúnez, Y. 2016. El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco. Maracay, estado Aragua. Universidad de Carabobo Estudios Superiores para Graduados. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Campus la Morita. Venezuela.
- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. (5ta ed.). Caracas, Venezuela
- Ary, D, Jacobs, L. y Razavieh, A. 2000. Metodología de la Investigación México” Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2da Edición
- Baguer, A. 2005. ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Barazarte, C. 2013. Importancia de la Cultura Organizacional como Factores Determinantes en la Eficacia del Personal Civil en el Contexto Militar. Universidad Santa María. Tesis de Grado no Publicada.
- Beltrán F. 2000 Administración de Personal y Relaciones Industriales. Editorial Trillas México.
- Bravo, M. 2013. Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores. Prentice Hall. México
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. 1999. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México. 2da Edición
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. 1º Edición, Colombia

- Chiavenato, I. 2004. Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Distrito Federal - México.
- Chiavenato, I. 2007. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8va edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. 2011. Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones. 9a. ed. McGraw Hill. México.
- Chruden, H. y A. Sherman 1996. Administración de personal Ed. Continental. México.
- David, F. 2007. La Gerencia Estratégica. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Eslava, E. 2014. Management y Gerencia. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional [Consulta: 2018, Julio 28].
- Estevez, L. 2003. Planificación empresarial del siglo XXI. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Fernández, C. 2002. La comunicación en las organizaciones Trillas. México
- Guillén, C. Gala F. y Velásquez, R. (2000) El clima organizacional en las organizaciones. Limusa. México.
- Gómez, J. 2001. Modelo gerencial con enfoque estratégico para el desarrollo socioeconómico de las UBPC cañeras de Pinar del Río. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana. 100 p.
- González, R. (2013). El clima organizacional en las empresas colombianas. Revista Acta Colombiana de Psicología. Vol. 5. Núm. 11. Bogotá
- Hernández R, Fernández C. y Baptista, P. 2010. Metodología de la Investigación. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill-Interamericana de México S.A. de CV.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, E. 2012. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. (9a. Ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hurtado, J. 2006. Metodología de la investigación holística. Fundacite Anzoátegui.

- Servicio de Proyección para la América Latina. Caracas – Venezuela, Pp. 82.
- Ivancevich, J. Konopaske, R. Matteson, M. 2006. Comportamiento organizacional. 7ma edición. Mc Graw Hill Interamericana. México
- Kunsch, M. (2006): Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas in Marchiori, Marlene: Faces da Cultura da Comunicação Organizacional. São. Caetano do Sul. Difusão. São Paulo.
- Ledesma, H. 2002. Análisis de Consistencia Interna Mediante Alfa de Cronbach: Un Programa Basado en Gráficos Dinámicos. [Documento en línea]. En:<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v7n2/v7n2a03.pdf>. [Consulta, enero 20,2014]
- Mello De F. 2010. Desarrollo Organizacional enfoque integral Limusa, México: Editorial Limusa.
- Méndez, E. 2002. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Pp.182.
- Moss, R.H. 1989. The Social Climate Scales. An Overview. California: Consulting Psychologists.
- Navarro, L. 2012, Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela. Pp. 39.
- Olaz, A. 2009. Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 197-199.
- Pallela, S. y Martins, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa (2ª. Ed).Venezuela pedagógica de Venezuela. (FEDE UPEL).
- Pardo, C. 2007. Gestión del Talento Humano Basado en Competencias Cualificando el Capital Humano para lograr el Éxito Empresarial. Tesis de grado de Maestría. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.
- Pricewaterhouse Coopers, S.C. 2012. Encuesta de Clima Organizacional [Documento en línea]. Disponible: www.pwc.com/mx. [Consulta: 2018, junio 25].
- Rivera, J. 2016. La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador.

- Robbins, S. y DeCenzo, D. 2002. Fundamentos de administración. 3era edición. Editorial Pearson Educación México.
- Rodríguez, A. (2016). Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto. Venezuela.
- Sabino, C. 2001. Elaboración de un proyecto de grado. Editorial. Trillas. Caracas
- Sallenave, J. 2004. La Gerencia Integral. Bogotá, Ed. Norma.
- Tamayo, M. 2005. El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf> [Consulta: 2019, enero 15]
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Plan General de Investigación UNELLEZ 2008 – 2012. (Julio, 2008). Barinas: Ediciones de la Unellez.
- Valencia, Y. 2015. Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Mención Administración Universidad Bicentenario de Aragua. San Joaquín de Turmero. Venezuela.
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, diciembre.
- Venezuela. 2015. Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Defensa Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.207 Extraordinario de fecha 28 de diciembre.
- Venezuela 2000. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Sector Público R-1 Art.7R-1 Art.7. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 392.331
- Venezuela 2001. Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. Asamblea Nacional.
- Venezuela 2001. Ley Orgánica de la Planificación. Los Planes Operativos. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001.

Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. Decreto Presidencial N° 8.938. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 de fecha 07 de mayo de 2012.

Williams, L. 2015. Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica. Trabajo Final de Campo para obtener el Grado de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León Division de Estudios de Postgrado de Psicología. Monterrey. Mexico

Wikipedia. 2017. Comunicación [Documento en línea] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>. [Consulta: 2019, Febrero 15]

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

N°	Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado:					
	(S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca					
	Afirmación	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
		5	4	3	2	1
	Dimensión: Planificación estratégica					
1	En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional.					
2	En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes se analiza la importancia del plan estratégico para la gestión eficaz y eficiente del clima organizacional.					
3	Conoce la misión de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
4	Conoce los objetivos de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
5	La Unidad de Defensa Pública Región Cojedes comprende un sistema abierto a las transformaciones que exige la sociedad.					
6	Considera que toda gerencia requiere de la estrategia de un líder.					
7	Recibe de su superior la seguridad necesaria para el desarrollo de las tareas que realiza en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
8	Considera imprescindible que exista la competitividad en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
9	Posee habilidades y conocimientos que le permiten ser competitivo					
10	Las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa publica región Cojedes, tendrá operatividad en el fortalecimiento del					

	clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
--	--	--	--	--	--	--

	Dimensión: Naturaleza del clima organizacional					
11	Conoce las reglas internas que orientan el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
12	Es informado sobre las decisiones que se toman en relación al clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
13	Considera que posee las competencias para apoyar acciones relacionadas con el clima organizacional en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
14	La conducta de las personas determina el comportamiento organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
15	De la actitud que demuestren los empleados dependerá el éxito de la aplicación del modelo de gestión estratégico en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
16	La motivación de las personas tiene relación con el clima organizacional de la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
17	Se siente motivado por su supervisor inmediato para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña actualmente en la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes					
18	En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes la gerencia propicia acciones dirigidas a mejorar continuamente el sistema de comunicación efectiva.					
19	En la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes existe la comunicación efectiva en función del clima organizacional.					
20	Considera que posee capacidad en el manejo de estrategias para promover un impacto innovador en el clima organizacional de					

	la Unidad de Defensa Pública Región Cojedes.					
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO B

FORMATO DE VALIDACIÓN

A JUICIO DE LOS EXPERTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO**

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Carmen Pinto
 Título: MSc. En Educación
 Institución: UNELLEZ
 Cargo: Docente

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que deben formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

Observación: _____

Firma del Evaluador (a)



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Xiomara Liberto

Título: Magister en Gerencia

Institución: UNELLEZ

Cargo: Docente – Jefa de Programa Estudios a Distancia

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que deben formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

Observación: _____

Firma del Evaluador (a)





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Danny M. Orosma V.
 Título: Doctor en Ambiente y Desarrollo
 Institución: UNELLEZ
 Cargo: Docente

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que debe formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	✓				✓
2	✓				✓
3	✓				✓
4	✓				✓
5	✓				✓
6	✓				✓
7	✓				✓
8	✓				✓
9	✓				✓
10	✓				✓
11	✓				✓
12	✓				✓
13	✓				✓
14	✓				✓
15	✓				✓
16	✓				✓
17	✓				✓
18	✓				✓
19	✓				✓
20	✓				✓

Observación: _____

Firma del Evaluador (a)

ANEXO C

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
LOS DATOS**

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH DE LA PRUEBA PILOTO DE LA
ENCUESTA DEL TRABAJO DE GRADO TITULADO: ESTRATEGIAS GERENCIALES
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE
DEFENSA PÚBLICA REGIÓN COJEDES**

Autora: Josefa Flores

P S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ST
1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	81
2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	54
3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	1	5	5	1	5	51
4	1	1	4	2	1	1	2	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	55
5	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	52
6	1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	4	5	5	3	1	5	5	1	5	51
7	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	4	5	5	4	1	5	5	1	5	52
8	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	2	5	5	1	5	55
9	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	4	5	5	2	5	5	1	5	2	51
10	1	1	1	3	1	1	2	2	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	56
St	12	14	16	22	10	10	19	22	14	11	10	47	48	50	44	15	50	44	14	47	558
Var	0,18	0,3	1,2	0,2	0	0	0,5	0,6	1,6	0,1	0	0,2	0,2	0	1,2	1,6	0	1,6	1,6	0,9	9,4
Vart	9,42																				
VarS	83,12																				

Coef AC = 0,92

ANEXO D

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA
EVALUAR LA PROPUESTA**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EVALUAR
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE DEFENSA PÚBLICA REGIÓN
COJEDES**

1.- ¿Qué aportes surgieron en el desarrollo de la mesa de trabajo para el logro de la motivación?

2.- ¿Cómo considera el taller impartido sobre: iniciativa, proactividad, adaptación, flexibilidad, liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación, motivación, análisis de problemas y toma de decisiones?

3.- ¿Cuál es su opinión en relación a las ventajas de las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional?

4.- ¿Qué opinión le merece la finalidad y funcionamiento de la propuesta?

5.- ¿Cómo considera las actividades realizadas basadas en el plan de actividades de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la unidad de defensa pública región Cojedes?

ANEXO E
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS





