

Universidad Nacional Experimental

De los Llanos Occidentales

“Ezequiel Zamora”

-UNELLEZ-

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACION

Y DESARROLLO

COORDINACION DE POSTGRADO

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL
MUNICIPIO ACHAGUAS ESTADO APURE.**

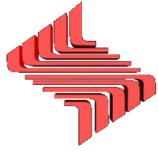
Autora:

Yanet Landaeta C.I:15.047.543

Tutor (a)

Dra. Tivisay Ortiz

SAN FERNANDO DE APURE MARZO 2015



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

**VICE-RECTORADO DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO
COORDINACION DE POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL
MUNICIPIO ACHAGUAS ESTADO APURE.**

**Trabajo Especial de Grado como requisito parcial para optar al Título de Magíster
Scientiarum en Administración Mención Gerencia General**

Autora:

Yanet Landaeta C.I:15.047.543

Tutor (a)

Dra. Tivisay Ortiz

SAN FERNANDO DE APURE MARZO DE 2015

Dedicatoria.

A Dios Todopoderoso por ser mi amparo, fortaleza, refugio y darme su infinita bondad cuando más te necesite, demostrándome tu palpable amor a través de cada uno de los que me rodeó. Además haberme permitidos lograr este objetivo.

A mi madre: (Nellys Castillo): Por darme apoyo incondicional, sus concejos, sus valores, motivación constante que me ha permitido ser una mujer de bien, pero más que nada su inmenso y maravilloso amor.

A mi padre: (Félix Landaeta): Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan infundado siempre, además el valor mostrado para salir adelante al igual que lo planteado en referencia a mi madre.

A mis hermanas: María Landaeta, Leidys Landaeta y Nellys Landaeta por cada una de las recomendaciones acertadas en la elaboración de esta tesis.

A mis hermanos: Félix E. Landaeta y Félix A. Landaeta

A mis Sobrinas (os): Viviana Landaeta, Annellys Jiménez, Yara Portillo, Luis Jiménez y Diego Jiménez quienes son mis tesoritos los amo con todo mi corazón.

A mi Hijo: Jional de Jesús Castillo Landaeta quien es mi rayito de luz para seguir adelante y vencer los obstáculos que se me presenten.

A mi Amado Esposo: Infundido en su incondicional apoyo y ánimos antes la elaboración del Proyecto te Amo gracias por ser parte en mi recorrido de vida.

A mis profesores (a) y amigos: MSc. Francis Ortiz.

Gracias a todos.

Agradecimiento.

Quiero expresar los agradecimientos:

A Dios por todas las bendiciones que me has dado.

A mi Tutora: Profesora: **Dra. Tivisay Ortiz** por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A mis Revisores de Tesis: Profesora. MSc. Francis Ortiz y MSc. Ángel Girón por sus valiosas sugerencias, recomendaciones y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

A mi Coordinadora de Tesis: Profesora. MSc. Alba Machado por su orientación en la consecución de los pasos a seguir para la concreción de este trabajo.

Lista de Cuadros

Cuadro	Título de Cuadro	Pág.
1	Operacionalización de las Variables	56
2	Variable Situación Actual de la Institución	59
3	Variable Estrategias Gerenciales utilizadas	80
Figura	INDICE DE GRAFICOS	Pág.
1	Jerarquía de Necesidades	31
2	Variable: Situación actual de la Institución	65
3	Variable: Estrategias Gerenciales	69

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO ACHAGUAS, ESTADO APURE.**

AUTORA:

Yanet Landaeta

TUTORA:

Dra Tivisay Ortiz

AÑO: 2015

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal de la Alcaldía del Municipio Achaguas, Estado Apure. Se fundamentó en las Teorías de Administración, del Clima Organizacional, la Teoría Jerarquía de las Necesidades Maslow, (1991). La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, diseño campo, con carácter descriptivo, y diseño No Experimental, La población estuvo representada por treinta (30) personas que conforman el personal del Consejo Municipal de Achaguas. Dada las características de la población se aplicó el método censal, se trabajó con todos los sujetos del estudio. La técnica de recolección de información fue la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario dirigido al personal de la institución, elaborado con 22 ítems de preguntas con respuestas de alternativas, se le dio su validez de contenido a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método de coeficiente de Crombach. En cuanto al análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, así mismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos y gráficos de barra. El análisis fue cuantitativo y cualitativo, por lo tanto se concluye: los resultados obtenidos indican que existen deficiencias en las relaciones interpersonales debido a que la mayoría de los empleados perciben que éstas no garantizan un ambiente y desarrollo armónico en la ejecución de sus funciones, aunado a ello la poca cooperación e integración entre los trabajadores además no se sienten satisfechos con la labor que desempeñan y ésta no cubre sus expectativas en el ámbito profesional. Por lo que se recomienda; Presentar las estrategias propuestas como alternativa de solución a la problemática planteada.

Descriptor: Lineamientos Gerenciales – Clima Organizacional – Consejo Municipal

Índice General	Pág.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Lista de Cuadros.....	v
Resumen.....	vi
Índice General.....	vii
Introducción.....	11
CAPITULO I.....	13
EI PROBLEMA.....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Objetivos de la Investigación.....	18
1.2.1. Objetivo General.....	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
1.3. Justificación de la Investigación.....	19
1.4. Alcances y Limitaciones.....	20
1.4.1 Alcances.....	21
1.4.2. Limitaciones.....	22
CAPITULO II.....	22
MARCO TEORICO.....	22
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	22
2.2. Teorías que sustentan la investigación.....	27
-Teorías de la Administración Douglas McGregor (1960).....	27
-Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968).....	29

Índice General	Pág.
-Teorías de la Motivación (1961).....	30
-Teoría de la jerarquía de necesidades (1961).....	30
2.3. BASES TEORICAS.....	32
2.3.1. Gerencia.....	32
2.3.2. Gerencia Publica.....	33
2.3.3. Lineamientos.....	34
2.3.4. Lineamientos Gerenciales.....	34
2.3.5. La Organización.....	35
2.3.6. Clima Organizacional: Definición y Generalidades.....	36
2.3.7. Características del Clima Organizacional.....	37
2.3.8. Dimensiones del Clima Organizacional.....	38
2.3.9. Funciones del Clima Organizacional.....	43
2.3.10. El Clima y la Gerencia Publica.....	44
2.3.11. Impacto del Clima en la Organización.....	45
2.3.12. Cultura Organizacional.....	45
2.3.13. Características de la Cultura Organizacional.....	46
2.3.14. Funciones de la Cultura Organizacional.....	49
2.4. Bases Legales.....	51
2.4.1. Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999)...	51
2.4.2. Ley Orgánica del Trabajo (2007).....	52
2.4.3. Ley Orgánica de Preparación, condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).....	53

Índice General	Pág.
2.5. Sistema de Variables.....	55
2.6. Operacionalizacion de las Variables.....	55
3.1. CAPITULO III.....	57
MARCO METODOLOGICO.....	57
3.1.1. Enfoque Epistemonologico.....	57
3.2. Tipo de Investigación.....	57
3.3. Diseño de la Investigación.....	58
3.4. Modalidad de la Investigación.....	58
3.5. Población y Muestra.....	59
3.5.1. Población.....	59
3.5.2. Muestra.....	60
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	60
3.6.1. Técnicas.....	60
3.6.2. Instrucciones.....	60
3.7. Validez y Confiabilidad.....	61
3.7.1. Validez.....	61
3.7.2. Confiabilidad.....	61
3.8. Descripción de los Procedimientos.....	62
3.8.1. Fase Documental.....	62
3.8.2. Fase de Campo.....	62
3.8.3. Fase Operativa.....	62

Índice General	Pág.
3.9. Técnicas de Análisis de Datos.....	63
CAPITULO IV.....	64
4.1. Presentación y Análisis de los Resultados.....	64
4.1.1. Análisis de los Resultados.....	64
CAPITULO V.....	74
5.1. Conclusiones y Recomendaciones.....	74
5.1.1. Conclusiones.....	76
5.1.2. Recomendaciones.....	77
CAPITULO IV.....	77
Propuesta.....	78
Lineamientos Gerenciales para optimizar el clima organizacional del Consejo Municipal del Municipio Achaguas Estado Apure.....	79
Presentación.....	79
Justificación de la Propuesta.....	79
Objetivos de la Propuesta.....	79
Objetivo General.....	79
Estrategias Generales Propuesta.....	79
Bibliografías Consultadas.....	85
Anexos.....	89

INTRODUCCION

El clima organizacional se define como una prioridad para el buen funcionamiento de la organización, refiriéndose éste a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidos directa o indirectamente por sus empleados y que tienen repercusiones en el comportamiento laboral, obteniendo una variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, una mejora en la producción, una alta motivación, una mejor adaptación al trabajo, entre otros.

Lo deseable en el funcionamiento de toda organización, es que la gerencia logre formular o diseñar estrategias adecuadas para motivar con éxito a los trabajadores, proporcionando de forma constante un ambiente adecuado, en el cual existan los incentivos acordes, y orientados al logro de objetivos organizacionales.

Es por ello que, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

De allí que, un buen clima laboral impulsa a los trabajadores a ser mejores, a desempeñarse en sus labores con una mayor motivación, sin importar que tan complejas o simples sean estas, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en este, en los resultados de su labor, en su relación con los demás.

En tal sentido, el clima laboral es un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos, organizacionales, sociales y culturales, entre otros.

Es en el marco de estos planteamientos, se realiza la presente investigación, orientada a formular lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure. Esto se realiza mediante una investigación de campo por la recolección de la información a partir de datos primarios y secundarios; el nivel de profundidad de la investigación es de carácter descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible y está estructurada en seis capítulos que se presentan a continuación:

El Capítulo I presenta El Problema que contiene el planteamiento y formulación del mismo, los objetivos de la investigación, su justificación y el alcance y la delimitación.

El Capítulo II desarrolla el Marco Referencial, constituido por los antecedentes de la investigación, la descripción de la empresa beneficiaria, las bases teóricas, bases legales y el sistema de variables.

El Capítulo III describe el Marco Metodológico, conformado por el tipo de investigación, diseño, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, los procedimientos metodológicos y la técnica de análisis de datos.

El Capítulo IV describe la presentación y análisis de los resultados.

El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado en el trabajo.

El Capítulo VI se ofrece la propuesta de las estrategias para la optimización del clima organizacional.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.

El éxito de una organización depende de la efectividad del conjunto de normas que se apliquen para realizar las determinadas actividades o tareas que se desarrollan en la misma. No solo tomando en cuenta los cambios veloces en la tecnología a los cuales toda empresa debe adaptarse, sino que también involucra la forma de gerenciar.

En tal sentido las normas y procedimientos ejecutados dentro de un proceso continuo en una organización normalizarían estos cambios. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una institución, dándole estabilidad y solidez. En este sentido dentro de las instituciones públicas se hará cada vez más indispensable la disposición de un capital humano orientado a dar respuestas a las múltiples y complejas realidades que afectan el problema de la administración pública. Para afrontar este reto las organizaciones deben no solo distinguir el capital intelectual, las habilidades y destrezas del personal, sino también el dominio de las emociones, la conciencia emocional, la confianza en sí mismo, la capacidad de relacionarse con los demás, el compromiso, el manejo de conflictos, el liderazgo, las habilidades para el trabajo en equipo, entre otras.

Dentro de este orden de ideas, se requiere de la gerencia pública, y en especial, de los niveles de la alta dirección, un cuestionamiento acerca la urgente necesidad de repensar los enfoques dominantes, concepciones, tendencias, filosofías sobre las cuales sustentan su razón de ser. Replantear los enfoques tradicionales de la gestión pública más que un desafío

Paradigmático, se traduce en una necesidad humana que demanda nuevas relaciones entre las sociedades democráticas, donde los derechos y deberes han de consolidarse como una unidad inseparable.

Por lo tanto, la gerencia para los nuevos tiempos requiere reconocer las diferencias, la diversidad, y el conflicto como parte constitutiva de la condición humana, y sobre los cuales el gerente con una sólida formación científica y humana pueda posibilitar verdaderas experiencias de convivencia y solidaridad con sus iguales, donde el ejercicio de la otredad convierta las relaciones más allá de una relación entre funcionario y solicitante, en una experiencia de convivencia significativa, donde emerjan nuevas sensibilidades que favorezcan la consolidación de valores donde impere la fuerza de la emociones, donde confluya a la vez la razón y la vida, vale decir, la convivencia a partir de la diferencia en cualquiera de sus ámbitos.

El hombre, al integrarse a un medio laboral, busca cumplir con las normas establecidas y brindar sus potencialidades, actitudes y destrezas, a manera de llenar las formalidades en función del perfil característico de un cargo cumpliendo con las necesidades del puesto de trabajo. En ese mismo sentido, éste busca a su vez llenar sus expectativas de superación y satisfacer necesidades individuales dentro de la organización.

Evidentemente, existen organizaciones que presentan dificultades que afectan su funcionamiento y que impiden que se logren los objetivos en su totalidad. Una de estas dificultades es conocer las necesidades y motivos que impulsan al trabajador a cooperar, a ser suyos las metas de la organización para poder alcanzar un máximo de efectividad y productividad.

En tal sentido, Venezuela y el resto del mundo han tenido continuos cambios en el entorno económico, político y social, han originado que las empresas tengan que estructurar sus organizaciones sobre estrategias firmes que les permitan adaptarse a esos constantes cambios. Musashi, (2011), señala que la finalidad de las estrategias es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados por la política utilizando lo mejor posible los medios o los

recursos que se disponen (p.2). Cabe destacar, que en la administración de la mayoría de las empresas, públicas y privadas orientan esfuerzos para hacer competitivas sus organizaciones en un ambiente global, rápidamente cambiante y de qué manera pueden enfocar sus estrategias competitivas.

De allí, el nuevo ritmo, la apertura y la competencia mundial solo pueden ser enfrentadas por organizaciones que incorporen una vida laboral fundamentada en la productividad con calidad, que como estrategia vital a largo plazo exige laborar con personas valiosas y comprometidas ejecutando procesos bien definidos, dentro de políticas claras, en conjunto permiten mantener una alta calidad certificada tanto en bienes como en servicios. La productividad con calidad, incluye calidad de vida, del trabajo, de personas, de objetivos, de procesos y en general de todos los componentes empresariales. (España, 2010)

Kaplan y Norton citados por Cabrera (2012), indican que: “los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (p.143). Es por ello, que las organizaciones han tomado conciencia de la importancia que tiene el recurso humano, para alcanzar el éxito en el manejo del negocio. Senge, citado por Cabrera (ob.cit), con su trabajo muestra la importancia de repensar, reorientar y recrear las empresas hasta lograr organizaciones inteligentes que sean capaces de activar procesos de aprendizaje de equipos humanos orientados a la optimización continua de los procesos y procedimientos los cuales se traducen en incrementos de la productividad y en la mejora constante del recurso humano de la organización de manera global y sistémica.

Es por ello que, el estudio del clima organizacional de una institución es muy importante, puesto que es un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones en un mundo de cambios, ya que la información del ambiente laboral, proveniente de lo percibido por los trabajadores, es vital para orientar de manera efectiva estrategias de mejoramiento, que

contribuyan a la eficiencia y calidad de servicio de las organizaciones con miras a una mayor productividad.

Entendiendo el clima organizacional según (Robbins, 2006.) como una prioridad para el buen funcionamiento de la organización, refiriéndose éste a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidos directa o indirectamente por sus empleados y que tienen repercusiones en el comportamiento laboral, obteniendo una variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, una mejora en la producción, una alta motivación, una mejor adaptación al trabajo, entre otros.

Algunas de las dificultades en las organizaciones son los conflictos disfuncionales, la comunicación, la excesiva estructura burocrática, el mal liderazgo, las relaciones formales e informales de trabajo; que podrían incidir directamente en el ambiente de trabajo, así como también los objetivos, normas y procedimientos que no estén adaptados a la realidad de la organización dentro de su medio geográfico, producto de políticas erróneas que existen dentro de las mismas.

Por consiguiente, el éxito organizacional depende en gran parte de los recursos humanos y estos a su vez, de los planes que existan dentro de las organizaciones para cubrir sus necesidades, de ahí la importancia de ofrecerles un ambiente de trabajo en el cual se sientan a gusto y motivados para poder dar lo mejor de sí.

Se pueden analizar muchas formas de conocer y plantear cómo satisfacer, el recurso humano, incentivar su potencial dentro de la organización y su permanencia en ella, constatar su influencia en todos los aspectos funcionales a fin de estudiar el proceso de formación de éstos grupos, su dinámica y su influencia en el comportamiento organizacional de cualquier institución. Es por ello, que para muchas 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. Dicho estudio es un

factor determinante para el éxito y la conducta ejemplar del empleado dentro de la organización.

Para la institución del Consejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure, uno de sus activos fundamentales es el recurso humano y para ello la organización necesita realizar mediciones periódicas de su Clima Organizacional, que estén vinculadas a muchos aspectos de la vida diaria del trabajador que puedan repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. De allí que se requiere una cultura organizacional basada en la misión, visión, valores, liderazgo y ética a mediano y largo plazo, como un impacto significativo en el desempeño productivo de esta gran organización.

Por esta razón, se plantea la necesidad de proponer lineamientos estratégicos cuyo propósito es mejorar los puntos negativos que se están presentando en la institución, tales como una inadecuada política de incentivos, insatisfacción en los puestos, espacio físico no adecuado, debilidades en las relaciones interpersonales, entre otros, los cuales afectan el clima organizacional de la institución.

Un clima organizacional deseado desempeñaría un papel fundamental en los procesos motivacionales en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure. Desde el momento en que el trabajador es reclutado, hasta que se separa de la institución, una gran parte de su vida se ve influenciada por las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento humano en la organización. Sus relaciones con el supervisor para el cual trabaja, lo mismo que con sus compañeros, así como las experiencias de su vida pasada y presente, se mezclan en un universo que regula su capacidad de ajuste a la institución.

Por tal motivo, el propósito de esta investigación, tiene como finalidad Proponer Lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

Esta investigación en procura de alcanzar su fin planteado, dará respuesta a las siguientes interrogantes operativas: ¿Cuál es la situación actual del Clima Organizacional en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure?

¿Cuáles serían los lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Proponer Lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

1.2.2. Objetivos Específicos.

-Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

- Describir las estrategias gerenciales utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

-Diseñar lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

1.3. Justificación de la Investigación

Hoy día, las empresas manejadas con perspectivas de gerencia moderna cada vez más adoptan estrategias a fin de garantizar el éxito ante un mundo altamente competitivo. Por lo tanto, este trabajo de investigación tiene como propósito Proponer Lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure. Para contar con los recursos humanos idóneos que garanticen un rendimiento eficiente en las actividades a realizar dentro de ellas, por lo que el gerente debe desarrollar su habilidad de diagnosticar las necesidades individuales, grupales y de estructuras organizacionales y de puestos, con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable donde se pueda alcanzar un máximo nivel de productividad, y lograr los objetivos principales de la organización.

Dentro de este contexto, las estrategias gerenciales para mejorar este clima organizacional, permitirán que el recurso humano adscrito a esta dependencia, se desempeñe en sus actividades dentro de un excelente y adecuado ambiente de trabajo. La implementación de las estrategias será relevante si se motiva y compromete al recurso humano a trabajar en pro de los procesos de transformación orientados al cambio.

Esta investigación tendrá una utilidad práctica, ya que la misma propone al problema planteado líneas de acción que al aplicarlas contribuirán a resolverlo con los lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías relacionadas con Clima Organizacional; en la institución.

Desde el punto de vista social se justifica la exploración a realizar en esta institución (Consejo Municipal del Municipio Achaguas), por cuanto

permite identificar aspectos que pueden tener incidencia directa en los empleados y /o trabajadores, en su comportamiento y en la calidad de los procesos y servicios que prestan, como lo es brindar una buena atención, como servidores públicos y un buen desempeño de sus trabajadores en la institución, lo cual representa una necesidad para la sociedad.

Por otra parte, el estudio se enmarca en las líneas generales de investigación propuesta por la Coordinación de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ – Apure, de Gerencia de Recursos Humanos. La investigación representa un aporte teórico-metodológico en este campo, por cuanto persigue enriquecer o sustentar estudios que realicen a posteriori profesionales de la administración o de disciplinas afines en la misma línea de investigación.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.4.1 Alcances.

Este proyecto de investigación, tendrá su alcance en la población de la Institución Concejo Municipal del Municipio Achaguas Estado Apure, para los órganos directivos, órganos legislativos, órganos auxiliares y órganos de dirección operativa. Para contar con los recursos humanos idóneos que garanticen un rendimiento eficiente en las actividades a realizar dentro de ellas, por lo que el gerente debe desarrollar su habilidad de diagnosticar las necesidades individuales, grupales y de estructuras organizacionales y de puestos, con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable donde se pueda alcanzar un máximo nivel de productividad, y lograr los objetivos principales de la organización.

1.4.2. Limitaciones.

No hubo limitaciones, puesto que los sujetos estudiados mostraron amabilidad además accedieron a responder y suministrar la información de forma clara y oportuna.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Toda investigación parte de antecedentes los cuales son estudios previos que tienen relación sobre el tema o que sirven de soporte y base para poder tener una clara comprensión de la problemática analizada, para Méndez (2007, p.42), es “una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación”, lo que permite una visión más amplia del problema y orienta al investigador en el desarrollo de la investigación., se mencionan las siguientes:

Al respecto, Herrera (2010) realizó un estudio titulado "Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica" con el objetivo de determinar qué factores del clima organizacional repercuten negativa o no repercuten en el desenvolvimiento del empleado. Para esta investigación se aplicó un instrumento de 57 preguntas cerradas a 37 personas entre 17 a 55 años con un nivel social medio y bajo, y con diferentes escolaridades. El autor concluye que en general el clima organizacional de la empresa repercute positivamente en el desenvolvimiento de los empleados para un 50% de los aspectos evaluados.

Entre los aspectos que repercuten de forma positiva, el autor manifiesta el compañerismo, ambiente de trabajo, relación patrono trabajador, sentimientos hacia el trabajo; y por el contrario, en forma negativa se posicionó la satisfacción laboral, prestaciones, seguridad y apoyo. También concluyó que existen factores que no repercuten en el clima, como

la comunicación, el horario de trabajo y las instalaciones. Finalmente, recomienda promover actividades de convivencia y recreación para mejorar el nivel de satisfacción laboral, mejorar el área salarial y capacitar a las jefaturas.

De igual forma, Navas (2011) realizó una investigación titulada; Estrategias gerenciales que promuevan el clima Organizacional del Subprograma de Admisión, Registro y Seguimiento estudiantil (ARSE) de la Universidad Experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora (Unellez). Cuya finalidad estuvo orientada a la consecución de fines específicos. Siendo las universidades organizaciones que contribuyen al desarrollo de los recursos humanos y naturales del país y responden a la problemática y necesidades del entorno, con el apoyo del personal que labora en las mismas, éstas deben mantener un clima organizacional que garantice su eficiente funcionamiento, determine y facilite los procesos organizativos y de gestión, así como la innovación y el cambio, por esto resulta imperante analizar y describir los factores que están influyendo en el clima organizacional del subprograma ARSE de la UNELLEZ Barinas, para así proponer estrategias gerenciales que promuevan cambios en el mismo. El estudio estuvo apoyado en los modelos de Likert, Litwin y Stinger y Halpin y Croft. La investigación se enmarca dentro de un estudio descriptivo con diseño de campo y apoyo documental. La población estuvo conformada por dieciocho (18) empleados que laboran en el subprograma ARSE.

Los resultados se presentan en tablas de frecuencia con sus respectivos gráficos, que se analizaron con base a la estadística descriptiva. Se concluyó que la deficiente organización administrativa, la falta de evaluación del desempeño, las escasas relaciones interpersonales, la insuficiente comunicación formal, la falta de planes de capacitación, el deficiente ambiente físico y la falta de liderazgo son los factores que están influyendo en el clima organizacional, lo que llevó a la elaboración de la propuesta.

Asimismo, se presenta la tesis de grado de Contreras (2011) titulado; Proponer lineamientos estratégicos como medio para optimizar el Clima Organizacional en la empresa Benton Vinccler. C.A. Este trabajo se llevó a cabo en la empresa Benton Vinccler, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos como medio para optimizar el Clima Organizacional en la empresa Benton Vinccler. C.A. Con la finalidad de mejorar sensiblemente el ambiente que rodea a los empleados. Entre sus objetivos específicos está analizar los componentes socio-psicológicos (motivación, satisfacción, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales), que se encuentran presente en la empresa, también explicar los factores físico-ambientales y determinar el tipo de clima organizacional que existe en la organización.

El tipo de diseño fue de campo, el nivel de investigación de carácter descriptivo. La población objeto de estudio consta de treinta (30) personas. Por medio de la aplicación de la técnica del cuestionario se logro obtener los datos, que se expresaron en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, mediante el análisis respectivo de cada uno, se llegan a las siguientes conclusiones: en la empresa no hay buena comunicación entre los miembros, existen regulares relaciones interpersonales entre ellos, el liderazgo impartido es democrático; el espacio físico de trabajo es adecuado y el personal se encuentra medianamente satisfecho con la actividades. Por medio de este análisis se genero lineamientos estratégicos para la creación de planes que corrijan estas situaciones.

Cabe considerar el trabajo de González (2011), en su investigación titulada: “Propuesta de un modelo estratégico para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Sagrinca Milk Products, C.A. de Chivacoa, Estado Yaracuy”, se plantea como objetivo proponer el mencionado modelo estratégico, para lo cual enmarca el estudio en un diseño de campo de naturaleza descriptiva.

A partir del diagnóstico obtenido como resultado de la aplicación de un cuestionario semi estructurado con preguntas cerradas, al personal administrativo de la mencionada empresa, realiza un análisis situacional mediante la matriz DOFA que permite establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que inciden en el clima organizacional. Seguidamente, diseña las estrategias gerenciales más adecuadas para mejorar el clima organizacional.

Finalmente, concluye que en Sagrinca Milk Products, C. A., el área de personal presenta situaciones problemáticas enmarcadas dentro de condiciones tales como ineficiencia de los procesos básicos de manejo de personal, inexistencia de listado de conflictos interpersonales, ausencia de estrategias para resolverlos y carencia de criterios para promocionar al personal por su desempeño laboral exitoso.

De ahí la necesidad de aplicar las estrategias propuestas para el mejoramiento del clima organizacional, a través del cual se espera aumentar o mantener la alta autoestima laboral. Recomienda materializar lo antes posible la práctica de las estrategias propuestas para desarrollar adecuadamente las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Se considera que el trabajo de González, constituye un sólido antecedente para el presente estudio, por cuanto sus argumentos teóricos fortalecen el contenido expuesto y las estrategias diseñadas para mejorar el clima organizacional de Sagrinca Milk Products C.A., sirven de modelo para solucionar la problemática presentada en el Concejo Municipal de Achaguas, Estado Apure.

Asimismo, Villamediana (2011) realizó una investigación titulada Análisis de las funciones gerenciales y su relación con el clima organizacional del consejo legislativo del Estado Apure. La investigación tuvo como propósito fundamental, Analizar las funciones gerenciales y su relación con el clima organizacional del Consejo Legislativo del Estado Apure. Se fundamentó en las teorías de Administración, del clima

organizacional, de la Motivación y de la Jerarquía de necesidades. El tópico seleccionado se enmarca en la modalidad de estudio de campo con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por 15 directivos del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Dada las características de la población se tomaron como unidades de estudio la totalidad de la población, siendo la muestra Censal. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó el fichaje, el Internet y la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario elaborado con 25 ítems para ser contestados mediante respuestas cerradas y con alternativas, dicho instrumento se le dio su validez de contenido a través del juicio de expertos. En cuanto al procesamiento, presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, así mismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos.

El análisis de este estudio corresponde al análisis cuantitativo donde se hacen evaluaciones numéricas y el análisis cualitativo el cual se refiere a la búsqueda y significado de la información de manera descriptiva. Se concluye: Se evidencia que el clima organizacional en la Institución, no es el más adecuado para favorecer la realización del personal, lograr el compromiso con los objetivos organizacionales y en general propiciar el logro de las metas. Se recomienda; Implementar el proceso administrativo cabalmente en todas sus etapas, de manera que se transforme en una organización dinámica, que se movilice en función de las metas y que le proporcione satisfacción laboral a todo el personal, lo cual influirá en el ambiente general de la organización, produciendo un clima de armonía.

Se considera que las investigaciones antes reseñadas constituyen sólidos antecedentes para esta investigación, los cuales se consideran de gran importancia, ya que estos ayudan al desarrollo de la presente investigación aportando planteamientos similares a lo expuesto por la autora; además de proporcionar datos teóricos relacionados al clima organizacional,

desempeño laboral y demás variables relacionadas con la investigación y sirven de fundamento para la formulación de los Lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal de la Alcaldía del Municipio Achaguas, Estado Apure.

2.2. Teorías que sustentan la investigación

➤ Teorías de la Administración Douglas McGregor (1960)

Según Mc Gregor (citado por Chiavenatto 2007), existen dos tipos de suposiciones sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores, las cuales denominó teoría X y teoría Y.

1. La Teoría X: Se basa en ciertas concesiones y premisas erróneas e incorrectas acerca de la naturaleza humana o el comportamiento humano, las cuales predominan durante las décadas del pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos están en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente

incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de la administración se ha visto restringida al empleo y al control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales. (P.97)

En resumidas cuentas, la Teoría X considera que la mayoría de las personas no le gusta el trabajo y no asume responsabilidades. Y es necesario que estén vigiladas, controladas para lograr los objetivos.

2. La Teoría Y: Es la concepción moderna de la administración; se basa en un conjunto de supuestas ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- El empleo de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tal natural como jugar o descansar. El hombre no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse en lo posible).

- El control externo y las amenazas de castigo no son únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio que le confían.

- Confiar los objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Son las más notables de esas recompensas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.

- El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia individual y no característica humana inherentes y universales.

- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la organización, no en una minoría.

- El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuado y están capacitados para asumir plenas responsabilidades. (P.99)

➤ **Teoría del Clima Organizacional** de Rensis Likert (1968)

La teoría de clima Organizacional de Likert citado por Brunet (2006), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

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

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

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

➤ **Teorías de la Motivación (1961)**

Existen varias teorías acerca de la motivación, muchas de ellas complementarias unas con otras. En esta investigación se presentan algunas de las teorías que presenta Robbins (2006) en su texto, entre ellas están: una de las más conocida como es la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.

➤ **Teoría de la jerarquía de necesidades (1961)**

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establece un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional clasificadas según un orden de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización. Sostenía Maslow que a los individuos se debía motivar para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. Comenzando con las necesidades fisiológicas, que son básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto. En el siguiente gráfico están representadas las jerarquías de las cinco necesidades de Maslow.

Gráfico 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow. (Robbins, 2006 p. 156)



Según el estudioso del tema Abraham Maslow 1961, las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco:

- Necesidades fisiológicas: comprende hambre, sed, vivencia, sexo y otras.
- Necesidad de seguridad: incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Necesidades sociales: incluye afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de estima: incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidad de autorrealización: Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

El precursor de esta teoría muestra que si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está la persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba. De ahí que, la necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nivel nuevo y que las necesidades insatisfechas motivan hacia el logro de objetivos individuales.

2.3. Bases Teóricas

En referencia a ello Arias (2007), establece que las bases teóricas: Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables, que serán analizadas. (p.39). Las bases teóricas que le dieron sustento y apoyo a la presente investigación relacionadas fundamentalmente con: Gerencia, lineamientos gerenciales y la Organización desarrollados por los autores citados y los relacionados directamente con la investigación.

2.3.1. Gerencia

De acuerdo a Motta (2003) la gerencia en su sentido más general, es la actividad de dirigir y organizar personas para el logro de la misión, los objetivos y las metas que una organización se ha propuesto, haciendo el uso racional (eficiente y eficaz) de los recursos, en un ambiente incierto y complejo. Igualmente para este autor la gerencia es el arte de pensar, de decidir y de actuar; es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados y deben obtenerse a través de personas, en una interacción humana constante. Debe aceptarse que la gestión la existencia de un aspecto de imprevisibilidad y de interacción humana que le confiere la dimensión de lo ilógico, de lo intuitivo, de lo emocional espontáneo, y de lo irracional.

La gerencia por lo tanto implica el elemento humano fundamental del liderazgo que conduce y moviliza los recursos inteligentes de la organización hacia el logro de los objetivos y a su vez el arte de pensar e intuir inteligentemente la realidad para poder enrumbar estratégicamente a la organización en pos de esa visión de futuro que queremos lograr. Se

necesita por lo tanto el conocimiento para mejorar la propia capacidad de liderazgo y permitir que surjan líderes en todos los niveles de la organización, así como estimular el pensamiento estratégico en la misma.

2.3.2. Gerencia Pública

Uvalles (2008) define la gerencia pública como:

El medio que hace posible que las capacidades y potencialidades de la administración pública se plasmen en la sociedad con acciones de beneficio común, atendiendo al principio de que el Estado es el universo del interés general, y la cobertura de la gerencia pública es la superficie interna del aparato, lo cual no implica que sea neutral, desideologizada ni ecléctica (p. 85).

De acuerdo al autor la idea es conciliar la finalidad política del quehacer del gobierno y la gerencia pública. Igualmente el autor señala que la gestión pública es parte de un logro administrativo público lo que requiere un tratamiento específico y enfoques originales. El ámbito de la gerencia abarca la totalidad de los movimientos del Estado y es el apoyo más decidido para traducir los programas del bienestar y el progreso en realidades alentadoras.

La preocupación de la gerencia pública debe estar orientada en lograr la incorporación de los avances y entrar en la búsqueda de nuevos enfoques de la gerencia pública para lograr la eficacia de en las diferentes áreas, siendo para ello fundamental la discusión sobre el papel insoslayable del problema del paradigma tecno instrumental aún vigente en la gestión pública. Para ello, se deben vincular los valores presentes en la sociedad, o los que aspiran a su transformación. Se está viviendo una verdadera revolución, no sólo en las actividades humanas, sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder: el sistema burocrático que originó la estructura del sistema industrial no logra ajustarse a las exigencias de la era actual, totalmente nueva y diferente.

2.3.3. Lineamientos

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Un líder político de muy alto nivel puede tomar una decisión y afirma que respeta su lineamiento político, es decir que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político.

El término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento.

Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura frente algunos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos.

Por otra parte, Duarte (2009), un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

En cuanto a la palabra lineamiento que proviene del término latino lineamentum, hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y conoce su figura. Es el establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la Institución. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo. Los lineamientos se emiten cuando se requiere particularizar o detallar acciones que derivan de uno o varios ordenamientos de mayor jerarquía.

2.3.4. Lineamientos gerenciales

Dado que el propósito último de esta investigación se orientó hacia la generación de un conjunto de lineamientos gerenciales que permitan

optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, se hace necesario definir en primer lugar lo que se asumirá como lineamientos por lo cual se define a continuación:

Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma (Universidad Nacional Autónoma de México 2008).

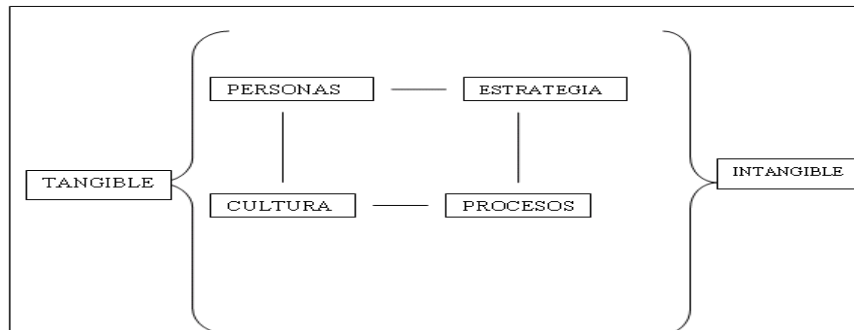
2.3.5. La Organización

Según Rodríguez (2007) define la organización como "un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida, planificación y control". Pág. 38.

Para Rodríguez las organizaciones están constituida por individuos y grupos dirigidas había objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se ve utiliza elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios.

Las características esenciales de una organización son el capital, las personas, la dirección el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y sobrevivir.

Grafico.- 2 Los cuatro pilares básicos de la organización:



En la gráfica anterior puede observarse como se complementan los cuatro aspectos en la organización: las personas, la cultura, los procesos y las estrategias del negocio. Estos cuatro elementos forman los aspectos tangibles e intangibles de la empresa u organización.

2.3.6. Clima Organizacional: Definición y generalidades

El clima (ambiente de trabajo) tiene gran repercusión en el comportamiento de los miembros de la organización, porque supone una reinterpretación de lo que sucede, y por lo tanto va influir en la disposición con que afronten sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible acercarse a la excelencia.

El clima organizacional se refiere al grupo de características que describen una organización y que, a) la distingue de otras organizaciones; b) son de permanencia relativa en el tiempo; c) influye en la conducta de las personas en la organización. (Gibson, 2005, p. 528) El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Stoner, 2006, p. 239)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. No obstante, independientemente de cómo se conciba, del enfoque adoptado, de la caracterización o tipologías del clima, hay un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de calidad de vida laboral, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una empresa.

En este sentido, conocer y comprender como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial

para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

2.3.7. Características del Clima Organizacional

De acuerdo al análisis que hace Bustos (2005), 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. Para Bustos, el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta:

-El Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

-Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Los estudiosos como Goncalves (2007) expresan que el clima en las organizaciones está integrado por **elementos** como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos

organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

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

2.3.8. Dimensiones del Clima Organizacional

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta las dimensiones que postulan Litwin y Stinger necesarias para diagnosticar el clima organizacional en el concejo Municipal Achaguas, por lo que resulta conveniente definir las. En tal sentido Litwin y Stinger citados por Goncalves (2007), postulan la existencia de nueve dimensiones, cada una de las cuales se relacionan con cierta propiedad de la organización y la forma que afectan el individuo dentro de la empresa. Estas dimensiones se desarrollan, a continuación:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis a la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es del tipo general pero no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

En las organizaciones existe una sensación de carencia de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas.

Debido a lo anterior se ha desarrollado una técnica para eliminar esa sensación de frustración, ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados.

El empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

Además, es considerado un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera de personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional.

A fin de que el empowerment resulta una eficaz herramienta de desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección, y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos.
- Control sobre las condiciones de trabajo.
- Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la empresa.

Las empresas que han experimentado el empowerment presentan las siguientes características:

- El puesto le pertenece a cada persona.

-La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.

-Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.

-La gente sabe donde esta parada en cada momento.

-La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.

-El puesto es parte de lo que la persona es.

-La persona tiene el control sobre su trabajo.

Deben existir indicadores que permitan saber si sé está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua. Por efecto del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros de la empresa sobre el adecuado incentivo recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización usa más el premio que el castigo.

La gerencia de cualquier empresa debe promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y mas dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. La medida en que la empresa promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Es la medida en la cual los empleados sienten que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad. Incluye temas como el adiestramiento.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de

buenas relaciones sociales tanto entre jefes, subordinados y entre jefes-subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimientos, es decir, sobre el cumplimiento de objetivos y metas.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto subordinados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. El conflicto es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdo sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

En tal sentido, para identificar claramente el papel del conflicto en la vida y sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución.

Tradicionalmente se ha considerado que todo conflicto es malo. El conflicto era visto negativamente y era utilizado como sinónimo de términos de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa.

Los conflictos, según Certo (2.006), pueden tener básicamente dos efectos: beneficios y perjuicios; ya que si se evitara todo conflicto con los

compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra.

Como beneficios del conflicto se pueden mencionar los siguientes:

-Las personas se ven estimuladas a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados. Les da energía para ser más creativas y para experimentar nuevas ideas.

-Otro beneficio es la salida a la superficie de problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos.

Por otra parte las desventajas de los conflictos son:

Cuando un conflicto es prolongado, se vuelve muy intenso y puede girar en torno a asuntos personales.

A nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden deteriorarse.

Puede crecer la desconfianza entre personas que deberían coordinar sus esfuerzos. A nivel individual, algunos sujetos se sentirán vencidos, mientras que otros resentirán la identidad, lo que incrementaran los niveles de tensión personal.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Entre los avances más significativos que ha tenido la administración del personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano

Robbins (2004) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (p.142).

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido como el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

2.3.9. Funciones del clima organizacional

El clima organizacional presenta diversas funciones, dentro de las cuales se pueden mencionar:

1. Desvinculación: lograr que un grupo que actúa mecánicamente; (un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza) se comprometa.

2. Obstaculización: lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles

3. Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos,

5. Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

6. Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

7. Recompensa: el sentimiento de que se les recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.

8. Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

9. Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

10. Conflicto: el sentimiento de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

11. Identidad: es sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se le atribuye a ese espíritu.

12. Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.

13. Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basa en la capacidad y desempeño, más bien que en la política, personalidad, o grados académicos.

14. Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.3.10. El clima organizacional y la Gerencia Publica

De acuerdo a Smith, las investigaciones sobre clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Considerando lo propuesto, Velásquez (2008), plantea que es importante establecer un clima favorable en las organizaciones, ya que si no cuenta con ello se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionarán una mejor calidad en sus productos o servicios. Adicionalmente la gerencia al aplicar un diagnóstico conocerá la percepción

del personal sobre el actual clima organizacional, identificando aquellos factores de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.

Para Davis y Newstrom (2001), mantener un clima organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales.

2.3.11. Impacto del clima en la organización

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Gonçalves (2007) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales,

planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento (Marchant, 2005), ¿Cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior?

De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los stakeholders, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

2.3.12. Cultura Organizacional

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 2008, p.p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida,

ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman citados por García y Dolan, (2007) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede citado por Hunt (2003), reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización. Además los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (2007) define la Cultura Organizacional como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa

interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p. 2)

Chiavenato (2007) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Valle (2005) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas." (p. 96)

García y Dolan (2007) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p. 33)

Guédez (2008) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58)

Serna (2007) "La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa". (p. 106)

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias; es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica

organizacional. Así como menciona Shein (citado por García y Dolan, 2007), se concuerda en reconocer que en casi todas las instituciones, se establece que la cultura está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la organización hace y el nivel más superficial de lo que la organización aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

2.3.13. Características de la Cultura Organizacional

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia indirecta, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman parte de la organización.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan una de otras.

Algunas de las características de la Cultura Organizacional son:

1. La identidad de sus miembros.- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

2. Énfasis en el grupo.- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

3. El enfoque hacia las personas.- las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

4. La integración de unidades.- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

5. El control.- el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

6. Tolerancia al riesgo.- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

7. Los criterios para recompensar.- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento

8. El perfil hacia los fines o los medios.- de que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

9. El enfoque hacia un sistema abierto.- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

10. Tolerancia al conflicto.- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se produciría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

2.3.14. Funciones de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional ejerce varias funciones dentro de la organización. Así Robbins (2004) refiere cinco de ellas.

1. Define límites.- Marca la diferencia entre una organización y otra.

2. Refleja la identidad de los miembros con la organización: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3. Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso: Es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, entre otras, la cultura imprime su sello.

4. Refuerza la estabilidad social: Definen a las compañías de éxito como aquellas que disponen de una cultura comparativa fuerte. Existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5. Es un mecanismo de control: Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

2.4. Bases Legales

Dentro de las leyes que enmarcan esta investigación están las siguientes: La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) Ley Orgánica de Trabajo,(2007) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

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

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede 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 la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Análisis: Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también se tiene derecho a obtener beneficios apreciativos dentro de ella, ya que nuestro bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la institución y que nuestra existencia no debe ser menospreciada, si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

2.4.2. Ley Orgánica del Trabajo (2007)

Artículo 16. El trabajador deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Análisis: el presente artículo explica que un trabajador debe tener

buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

2.4.3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

Artículo 1.- El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 2.- El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleados, contratistas, subsidiarios o agentes.

Artículo 3.- El estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta ley.

Artículo 4.- Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

a.- Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

b.- Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tiene influencias sobre él.

Artículo 6.- A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de Los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las condiciones necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psicosociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otro índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

Parágrafo dos: Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corre con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del de lucro.

Análisis: Según lo planteado en los artículos anteriores, se puede resumir que en toda organización ya sea esta pública, privada y dedicada a cualquier ramo, está en la obligación de garantizar a todos los trabajadores un ambiente seguro, un buen acondicionamiento físico de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización. Proporcionar a los trabajadores un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la institución.

2.5. Sistema de variables

Las variables comprenden los factores o dimensiones discernibles de un sujeto u objeto de estudio, con la facultad de poder tomar distintos valores. Definir las variables que están siendo incluidas en una investigación es indispensable, según, Hernández, Fernández y Baptista (2010), por varios motivos:

1. Para que el investigador, los usuarios del estudio y, en general, cualquier persona que lea la investigación compartan el mismo significado respecto a los términos o variables incluidas. Es común que en un mismo concepto se emplee de maneras distintas.

2. Asegurarse que las variables pueden ser evaluadas en la realidad, a través de los sentidos, es decir, posibilidad de prueba empírica

3. Para poder confrontar la investigación con otras similares. Si se tienen definidas las variables, se pueden comparar las definiciones con las de otros estudios para saber si se habla de lo mismo, y si esta comparación es positiva, se podrá confrontar los resultados de la investigación con los resultados de las otras.

4. Poder evaluar más adecuadamente los resultados de la investigación porque las variables han sido contextualizadas.

En esta investigación las variables estudiadas son clima organizacional y los aspectos relevantes relacionados con las estrategias gerenciales para la optimización del clima organizacional.

Es importante destacar, que las variables para que permitan medir los conceptos teóricos, deben operacionalizarse.

2.6. Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables según Hernández y Sampieri (2010) es el proceso que sufre una variable (o un concepto general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar

su comportamiento. En el cuadro 1 se puede visualizar la operacionalización de las variables estudiadas.

Cuadro 1.- Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	ítem
Diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en el Concejo Municipal de la Alcaldía del Municipio Achaguas, Estado Apure.	Clima Organizacional: Es la percepción que tienen los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales jefe subordinado, compañeros, trabajo – organización que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que le afectan.	Ambiente laboral	- Funciones y responsabilidades	1
			Niveles de autoridades y responsabilidades	2
			Políticas	3
			Estructura Organizativa	4
			Tareas	5
			Normas, métodos y procedimientos	6
			Autonomía	7
			Iniciativa	8
			Ejecución del trabajo	9
			Sugerencias	10
				11
				12
Describir las estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Concejo Municipal de la Alcaldía del Municipio Achaguas, Estado Apure.	estrategias gerenciales: Permiten velar por que se cumplan los elementos estratégicos de la organización, de forma que dentro de los mismos se encuentre inmerso la calidad de dichas actividades y se lleven a cabo de una manera eficaz y eficiente.	Relaciones de Involucramiento	Relaciones Interpersonales	13
			Satisfacción	14
			- Motivación	15
			- Comunicación	16
			- Capacitación	17
			(Programas de desarrollo y capacitación del personal)	18
			- Ambiente Físico (Higiene y Seguridad Industrial)	19
			- Equipos tecnológicos	20
			- Herramientas y Materiales	21
				22
		- Infraestructura y Equipos		

Fuente: Landaeta, Y. (2014)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque Epistemológico

La presente investigación adopta el paradigma positivista, de acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (2008) la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento. Por otra parte, se fundamenta en un enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández Baptista y Fernández (2010) como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 25). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta cuyos resultados serán tabulados y analizados de manera cuantitativa.

3.2. Tipo de investigación

En atención a los objetivos establecidos en el estudio, el tipo de investigación que se asumió es la descriptiva, definida por Hernández, Fernández y Batista (2010), como la investigación que “mide, evalúa o recolecta datos sobre diversas variables, aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Ya que la misma tiene como propósito, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (, p.103).

En otras palabras, la investigación descriptiva tiene como propósito detallar situaciones o eventos, explicar cómo es y se manifiesta determinado fenómeno, por esta razón se asumió este tipo de investigación, por cuanto permitió diagnosticar, analizar, definir e interpretar en forma sistemática los hechos y características del clima organizacional del Concejo municipal de la Alcaldía del municipio Achaguas, como los aspectos relevantes relacionados con los lineamientos gerenciales para optimizar el clima organizacional.

3.3. Diseño de la investigación

Una vez definido el tipo de investigación se procedió a seleccionar el diseño de la investigación al contexto del estudio. En la presente investigación se utilizó un diseño de investigación de campo transeccional o transversal descriptivo, al respecto Hernández y otros (2010), señalan que estos diseños recolectan datos en un solo momento en un tiempo único y tienen como objetivo indagar la incidencia de la modalidad o niveles de una o más variables en una población. (p. 208).

Por consiguiente, en esta investigación no existe manipulación ni control de las variables, sino una descripción y análisis de los elementos de estudio; en este caso referido al clima organizacional y los aspectos relevantes relacionados con los lineamientos gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Concejo municipal de la Alcaldía del municipio Achaguas

3.4. Modalidad de la Investigación

Este estudio se enmarca en una investigación bajo la modalidad de proyecto factible que según Arias (2007), es “Una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”. (p. 83). Siendo así, el proyecto factible se traduce en una propuesta viable para dar respuesta a la problemática en estudio, de tal manera que este estudio

propone lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Para Balestrini (2008), señala que: “Una población puede estar referido a cualquier conjunto de elementos, los cuales se pretende indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.139). Dado que las estrategias gerenciales relacionan gerencia, dinámica de entorno y estilo administrativo, y el clima organizacional y su relación, se conceptúa en cómo el trabajador percibe y siente a la gerencia y la administración; la autora de esta investigación, estableció como población al personal que labora en el Concejo municipal de Achaguas, constituido por treinta (30) trabajadores.

Cuadro No 2.- **Distribución de la Población**

Cargo	No
Concejales	07
Consultor jurídico	01
Asistentes	03
Auditor	01
Analistas	03
Administrador	01
Secretarias	03
Operadores	03
Cronista	01
Escribiente	02
Mensajeros	02
Chofer	01
Obreros	02
Total	30

Fuente: Dirección de personal Concejo Municipal Achaguas

3.5.2. Muestra

El autor Tamayo (2008), sostiene que la muestra, es la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual está formada. (pág.115). En cuanto al tamaño de la muestra, se tomó en consideración de manera censal, por lo tanto la totalidad del personal, dada las características de esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio a todos los individuos que la integran. Por consiguiente, en esta investigación, no se aplicaron criterios muestrales.

Para efectos de la investigación, la muestra es igual a la población, vale decir treinta (30) trabajadores con carácter de personal subordinado de Concejo Municipal.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas

Según Arias (2007), las técnicas de recolección de datos son: “Las distintas formas o manera de obtener la información: la encuesta en su dos modalidades (entrevistas y cuestionarios), el análisis documental, etc.” (p. 55). En este estudio, se aplicó la técnica de la encuesta, definida por Marquina (2007), como: “aquella que permite obtener la opinión respecto a una situación específica reflejada por los mismos actores que la viven y la confrontan...” (p.31). A través de la encuesta se aplicó el instrumento de recolección de datos de la investigación.

3.6.2. Instrumento

Para lograr la información requerida se usó un instrumento denominado cuestionario; el cual, Sabino (2004) lo explica como “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos (p. 68).

Por lo tanto, considerando la información que se quiere obtener, se incorporo en este instrumento una serie de preguntas abiertas, organizado según las variables establecidas previamente, El cuestionario estuvo conformado por 22 ítems dirigidos al personal del Consejo municipal Asimismo, el instrumento que se aplicó es un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

3.7. Validez y Confiabilidad

3.7.1. Validez

Según Busot (2006), señala que la validez “Se refiere al grado en que el instrumento mida, la variable que pretende medir” (p. 107) se determino a través de un juicio de tres (3) expertos; en tal sentido, se suministro a profesionales del área Investigación, Administración y Gerencia, quienes realizaron las observaciones pertinentes y dictaminaron sus criterios en cuanto a la pertinencia de las preguntas con los objetivos planteados.

3.7.2. Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad Ary y Otros (2006), establece que consiste en “...el grado de uniformidad con que el instrumento cumple su cometido” (p. 214), asimismo señala este autor que la confiabilidad implica cualidades de estabilidad, consistencia y exactitud, por tal razón para que un instrumento sea confiable debe presentar los resultados de manera semejante en diferentes aplicaciones.

En el caso de la presente investigación, una vez obtenidos los resultados se procedió a analizar los mismos mediante el método de coeficiente de Crombach. Hurtado (2006) manifiesta lo siguiente “Esta técnica sólo es aplicable en aquellos casos en que las respuestas a cada ítem puede calificarse como 1 ó 0 cada uno (Si – No, correcto - incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra)” (p.424).

3.8. Descripción de los Procedimientos

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizaron en tres (3) fases.

3.8.1. Fase Documental

En esta fase se cumplieron los siguientes procedimientos:

- Selección del tema y delimitación precisa del problema.
- Recolección de fuentes bibliográficas y documental.
- Revisar y clasificar las fuentes necesarias para la fundamentación del marco teórico conceptual.
- Fichar todo el material seleccionado.

3.8.2. Fase de Campo

En esta fase se trabajo así:

- Se realizo el diagnóstico de la situación objeto de estudio, mediante la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- Se organizaron, clasificaron y tabularon los datos derivados del instrumento.
- Formulación de las conclusiones pertinentes con las variables.

3.8.3. Fase Operativa

Esta fase se abordo de la siguiente forma:

- Se elaboraron las recomendaciones
- y la Propuesta considerando el diagnóstico y los objetivos.

3.9. Técnicas de Análisis de Datos

Arias (2007), señala que en la técnica de análisis de datos “se describen la distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 55). De igual forma dice, que en lo referente al análisis “se definió las técnicas lógica (inducción, deducción, análisis y síntesis) o estadístico (descriptivos o inferenciales), que fueron empleados para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos”. (p. 55).

Dentro de este contexto, se utilizó la técnica descriptiva, en la cual el análisis de los ítems se realizó en forma cualitativa, los datos obtenidos del grupo de la población estudiada que conformaron la muestra, se clasificaron y tabularon estadísticamente, de tal manera, que fueron presentados en cuadros con valores absolutos y relativos y en los gráficos de forma porcentual, mediante un análisis general y particular por cada ítems de cada variable.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo de la investigación se realizó el razonamiento e interpretación de los resultados conseguidos del cuestionario aplicado para obtener la información adecuada al trabajo en cuestión, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios que orientaron a los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo.

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2010), “la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52) Estos resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación.

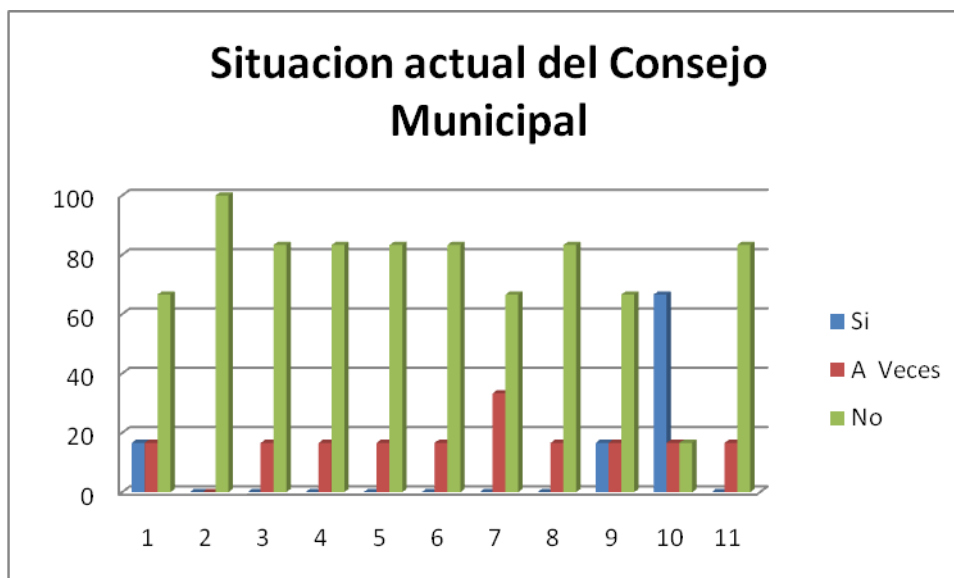
A continuación, se muestran los resultados en cuadros y gráficos.

Cuadro 3.- Distribución porcentual Variable: situación actual del Clima Organizacional

Nº	Ítems	Si		A veces		No		Total	
		Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
1.	En el consejo Municipal del Municipio Achaguas están claramente definidas sus funciones y responsabilidades?	5	16,6	5	16,6	20	66,6	30	100
2.	¿En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones?	-	-	-	-	30	100	30	100
3.	¿En esta organización se tiene claro a quien se debe reportar?	-	-	5	16,6	25	83,3	30	100
4.	4. ¿Conoce claramente las políticas del Concejo Municipal?	-	-	5	16,6	25	83,3	30	100
5.	¿Conoce claramente la estructura organizativa de esta organización?	-	-	5	16,6	25	83,3	30	100
6.	¿En esta organización están las tareas lógicamente estructuradas?	-	-	5	16,6	25	83,3	30	100
7.	¿La gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?	-	-	10	33,3	20	66,6	30	100
8.	¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?	-	-	5	16,6	25	83,3	30	100
9.	¿Considera usted que dispone de iniciativa en su trabajo?	5	16,6	5	16,6	20	66,6	30	100
10.	¿Para hacer su trabajo depende habitualmente de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?	20	66,6	5	16,6	5	16,6	30	100
11	¿Su (s) jefe(s) escucha (n) las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales	-	-	5	16,6	25	83,3	30	100

Fuente: Landaeta, Y. (2014)

Grafico 2.- situación Actual del consejo Municipal de Achaguas



Fuente: Landaeta, Y. (2014)

Se puede apreciar en el cuadro 2, ítem 1, que el 66,6 % de la población encuestada considera que en el concejo Municipal de Achaguas no están claramente definidas sus funciones y responsabilidades. Por lo tanto, el hecho de que la mayoría del recurso humano perciba que no están definidas sus funciones y responsabilidades, acarrearía para cualquier organización desde el punto de vista del clima organizacional, confusiones e incertidumbre en el desarrollo de las actividades por parte del personal, ocasionando que su desenvolvimiento se realice de forma empírica.

Se puede apreciar en el ítem 2, que un 100% de los encuestados no tienen claro quién manda y toma las decisiones en el concejo Municipal de Achaguas. Estado Apure, adicionalmente se pudo detectar in situ que en un área hay varios jefes, y los subordinados no saben a quién reportar, esto se traduciría en una dualidad de mando generando confusión en el personal.

Se pudo conocer en el ítem 3, que el 83,3% de la población encuestada considero que en esta organización no se tiene claro a quien se debe

reportar. Esa condición detectada podría traducirse en incertidumbre al momento de rendir la información.

Ítem 4, muestran que el 83,3% de los entrevistados no conocen claramente las políticas del concejo Municipal de Achaguas. Estado Apure. El desconocimiento de las políticas puede conllevar a que el personal actué en contrario a los objetivos organizacionales, y pudiese conducir a situaciones de anarquía e individualismo.

Se puede ver en el ítem 5, que el 83,3% de la población indicó que no conocen claramente la estructura organizativa de esta Institución. El desconocimiento de la estructura organizativa podría repercutir de manera negativa, al momento de que el trabajador entienda cual es la interrelación entre los departamentos y por ende la cadena de mando existente en la institución. En el ítem 6, evidencian que un 83,3% de los encuestados opinan que en esta organización no están las tareas lógicamente estructuradas. Se ha de suponer que si una tarea no está perfectamente estructurada y definida como actividad conducirá a desaciertos y retardo, indefinición de las prioridades y recargo del trabajo en algunos miembros, situación que se agudiza ante el desconocimiento de sus funciones y responsabilidades.

En el ítem 7, el 66,6 % de la población encuestada opino que la gerencia no muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. Cuando los miembros de una organización tienen poco conocimiento sobre normas, métodos y procedimientos, conducen al individualismo, a no asumir su responsabilidad de actuación, a la falta de eficiencia en el desarrollo de las tareas, y a un desempeño contrario a los propósitos de la organización.

En término general relacionado con la dimensión estructura, se pudo determinar que el personal se desenvuelve en un ambiente donde pareciese imperar la incertidumbre, la indefinición, el individualismo y la rigidez en su participación.

En el ítem 8, el 83,3 % de la población considero que no tienen autonomía en su trabajo. Esta condición puede originar que el personal se limite al cumplimiento exacto de sus actividades sin realizar un aporte más allá de lo esperado.

El ítem 9. Se pudo conocer que el 66,6% de la población encuestada considera que no dispone de iniciativa en su trabajo. El hecho de que el personal no disponga de iniciativa en su trabajo afianza categóricamente la rigidez que impera por las normas ya establecidas por la Institución.

Al analizar los resultados obtenidos del ítem 10, se puede apreciar que el 66,6% de la población opina que para hacer su trabajo depende habitualmente de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes. Esta condición nos permite ver que en la empresa no se delega autoridad a gran parte de los trabajadores, lo que pudiera ocasionar retardos en las tareas por tener que estar consultando al jefe continuamente. Asimismo pueden asumir conductas al sentir que la responsabilidad del resultado no está en ellos. La información confirma que la mayoría del personal adscrito al consejo municipal Achaguas no ejecuta ni labora con criterio de iniciativa.

El ítem 11, muestra que el 83,3% de la población encuestada considero que su (s) jefe(s) no escucha (n) las sugerencias de los empleados y no toman en consideración sus iniciativas personales. El hecho de que los jefes no escuchen sugerencias e iniciativas por parte de los empleados, deja claro la poca participación del personal y el retardo en el proceso de la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos, reflejan que la institución Consejo municipal de Achaguas, se caracteriza por no permitir a sus trabajadores ejercer su trabajo con cierta autonomía, ya que habitualmente deben estar consultando a su jefe o jefes para hacer su trabajo. Es importante que se señale la presunción que los jefes en esta organización no delegan responsabilidad a sus subalternos e incluso ni para la realización de las tareas diarias. Ello implica que no se le permita al recurso humano el aporte de ideas en el

desarrollo de las funciones delegadas. Como tampoco existe una cultura de participación que permita escuchar sugerencias e iniciativas de los empleados, en pro del desarrollo eficaz de las tareas, por lo que impera una cultura laboral coercitiva y por consiguiente no participativa.

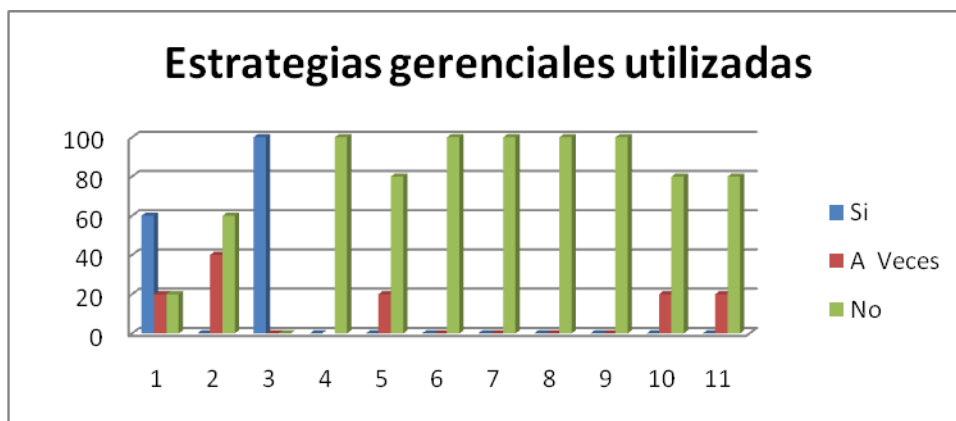
Cuadro 3.- Distribución de la población según la variable: Estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional

Nº	Ítems	Si		A veces		No		Total	
		Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
12.	¿Las relaciones laborales, con y entre sus compañeros de trabajo, garantizan el ambiente y desarrollo armónico en la ejecución de sus funciones:?	18	60	6	20	6	20	30	100
13.	¿Usted se siente satisfecho con la labor que desempeña?	-	-	12	40	18	60	30	100
14.	¿Usted se siente motivado a participar en actividades de formación y capacitación?	30	100	-	-	-	-	30	100
15.	Recibe estímulo por parte de sus superiores con relación al desempeño de sus funciones:?	-	-	-	-	30	100	30	100
16.	¿La obtención y manejo de información dentro de la institución se obtiene de forma efectiva, veraz y objetiva ?	-	-	6	20	24	80	30	100
17.	¿Usted participa en la planificación y toma de decisiones en la institución ?	-	-	-	-	30	100	30	100
18	¿Recibe usted preparación adecuada para el mejoramiento de su trabajo?	-	-	-	-	30	100	30	100
19	¿ El ambiente físico de trabajo es adecuado,	-	-	-	-	30	100	30	100

	respecto a lo que tiene que ver con la iluminación, la ventilación y el mantenimiento ?								
20.	¿ El espacio físico donde desarrolla su trabajo, es acorde con las exigencias y con las actividades que se llevan a cabo a través del mismo: ?	-	-	-	-	30	100	30	100
21.	¿Los equipos tecnológicos del que dispone, se corresponden con lo que realmente se necesita, para responder adecuadamente a las labores que desarrolla en su área ?	-	-	6	20	24	80	30	100
22	¿Las herramientas y materiales del que dispone, son los necesarios para desarrollar sus actividades?	-	-	6	20	24	80	30	100

Fuente: Landaeta, Y. (2014)

Gráfico 3.- Estrategias gerenciales utilizadas en el consejo municipal



Fuente: Landaeta, Y. (2014)

Con respecto al ítem 12, el 60% de la población encuestada considero que si las relaciones laborales, con y entre sus compañeros de trabajo garantizan el ambiente y desarrollo armónico en la ejecución de sus funciones. En el ítem 13, el 60 % de los encuestados opinan que no se siente satisfecho con la labor que desempeña. Mientras que en el ítem 14, el 100% de la población encuestada se siente motivado a participar en actividades de formación y capacitación.

En tal sentido, los resultados indican que una parte importante del grupo se encuentra insatisfecho con la labor que desempeña, esta situación generalmente se presenta cuando las actividades son rutinarias, cuando no se capacita al personal ni se aplican incentivos a su labor. Las limitantes que puedan existir en cuanto a la ubicación del personal de acuerdo con sus capacidades y experiencias adquiridas hacen que muchas de estas se pierdan al no ser aplicadas, y pueden frenar el crecimiento profesional generando también insatisfacción en los empleados.

De acuerdo con los resultados anteriores se infiere que, al no ejecutar las funciones que según el manual de cargos le corresponden, no ser objeto de evaluaciones periódicas que faciliten su crecimiento profesional, y no existir suficiente cooperación e interacción entre los trabajadores en el aspecto laboral, exista un alto grado de insatisfacción entre los mismos.

En el ítem 15, el 100% de los encuestados manifestó que no recibe estímulo por parte de sus superiores con relación al desempeño de sus funciones. Aun cuando el personal percibe que no reciben apoyo ni estímulo de parte de sus supervisores para llevar a cabo sus actividades, estos se sienten motivados a enriquecer sus conocimientos, siendo que la motivación es un proceso particular de cada individuo, pudiese existir deseos internos de hacer otra actividad.

Respecto al ítem 16, el 80% de la población encuestada señalo que La obtención y manejo de información dentro de la institución no se obtiene de forma efectiva, veraz y objetiva. Los resultados muestran grandes

debilidades en cuanto al manejo de la comunicación, situación que afecta la imagen de la institución ante sus usuarios. Al no contar internamente con información oportuna y exacta se puede generar inconformidad en el servicio que recibe el usuario. De igual manera, cuando la información es improvisada, constantemente reformada y no existe uniformidad de criterios entre la dirección y las unidades ejecutoras del consejo municipal, en este caso, lo más común es que presenten conflictos internos.

Respecto al ítem 17, el 100% de la población encuestada manifestó que no participa en la planificación y toma de decisiones en la institución. Aun cuando el personal se siente comprometido con el mismo y un número considerable conoce la misión, visión y objetivos del mismo, perciben que no son tomados en cuenta para la planificación y toma de decisiones. Las organizaciones modernas tienden a tomar en cuenta al personal involucrándolo en actividades que anteriormente eran potestad de la dirección, obteniendo resultados favorables para la organización y sus miembros.

En cuanto al ítem 18, el 100% de la población encuestada opino que no recibe preparación adecuada para el mejoramiento de su trabajo. Esto infiere acerca de las oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades acerca de su trabajo. De acuerdo con estos resultados se observa que no se ejecutan planes de capacitación para el personal lo que trae como consecuencia la obsolescencia de conocimientos y de nuevas técnicas para mejorar su trabajo, frenando el desarrollo profesional de los trabajadores.

Como no se toma en cuenta el perfil profesional de los empleados, es difícil establecer la capacitación adecuada para favorecer su crecimiento laboral. Existiendo la disponibilidad por parte de los empleados para actualizar sus conocimientos, al no darse tal situación, disminuye su motivación y el compromiso con la institución por percibir que no son tomados en cuenta, aun cuando los empleados cumplen con el trabajo

asignado, no se logran las metas y objetivos en el tiempo establecido dado los problemas que se presentan en la comunicación y en el control de las actividades, no resulta extraño que se presente tal situación, ya que estas son consecuencia de debilidades en el proceso administrativo.

En el ítem 19, el 100% de la población encuestada señaló que el ambiente físico de trabajo no es adecuado, respecto a lo que tiene que ver con la iluminación, la ventilación y el mantenimiento, igualmente en el ítem 20, el 100% de la población considera que el espacio físico donde desarrolla su trabajo no es acorde con las exigencias y con las actividades que se llevan a cabo a través del mismo.

En relación con los resultados se evidencia que el ambiente físico es percibido como no apropiado para la ejecución de las labores, tal como lo plantea la teoría, esta situación puede generar baja productividad, insatisfacción, dificulta la calidad de sus labores e impide el bienestar personal del trabajador.

En el ítem 21, el 80% de la población encuestada manifestó que los equipos tecnológicos del que dispone, no se corresponde con lo que realmente necesitan para responder adecuadamente a las labores que desarrolla en su área. De acuerdo a los resultados, esta situación puede estar presentándose por la falta de dotación de equipos o la obsolescencia de los existentes, impidiendo que las labores puedan desarrollarse de manera efectiva, creando descontento o inconformidad en los miembros de la organización.

Asimismo, en el ítem 22, el 80% manifestó que las herramientas y materiales de trabajo del que dispone, no se corresponde con lo que realmente se necesitan para responder adecuadamente a las labores que desarrolla en su área. Los resultados reflejan que las herramientas y materiales de trabajo no están disponibles en cantidad y calidad para facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados.

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos, se presentan las conclusiones y recomendaciones donde se evidencia el logro de los objetivos propuestos y posibles soluciones a la problemática planteada en ésta investigación.

5.1.2. Conclusiones

En cuanto al objetivo referido a diagnosticar la situación actual del clima organizacional en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure; se encontró que el mismo se caracteriza por indefinición de funciones y responsabilidades; escasa o nula cooperación; criterio de no participación del personal; no se concede autonomía; la autoridad no delega; al personal no se le permite el aporte de ideas y el estilo de la autoridad es coercitivo; ausencia de una política de recompensa y reconocimiento; existencia de grupos informales; percepción del personal en no sentirse bien remunerado; desempeño laboral divergente pues no hay relación en el desempeño en cuanto al cargo y el perfil; el personal se adiestra empíricamente al cargo; escasa o nula posibilidad de ascenso dentro de la organización; sentido de camaradería y compañerismo solo al interior de los grupos informales; no hay fluidez en la comunicación de la autoridad hacia los subordinados; presencia de un liderazgo coercitivo.

Estas características de la organización causan desmotivación en el recurso humano, incertidumbre, insatisfacción laboral, alta conflictividad entre las relaciones interpersonales entre subordinados y jefes – subordinados, poco compromiso e identificación con los objetivos organizacionales.

-En lo que respecta al segundo objetivo, referido a describir las estrategias gerenciales utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure. Se encontró que la unidad o persona encargada del reclutamiento y selección del recurso humano muestra una alta debilidad en la selección de escogencia, apego al perfil en el ingreso del nuevo personal ignorando la calidad que debe prevalecer y ser inherente a la persona que ingresa e incorpora a la organización.

-Existen deficiencias en las relaciones interpersonales debido a que la mayoría de los empleados perciben que éstas no garantizan un ambiente y desarrollo armónico en la ejecución de sus funciones, aunado a ello la poca cooperación e integración entre los trabajadores.

-Los empleados no se sienten satisfechos con la labor que desempeñan y ésta no cubre sus expectativas en el ámbito profesional.

-La motivación existente proviene de factores internos del empleado más no perciben estímulos externos por parte del superior.

-Existen debilidades en la comunicación, generando improvisación en las labores, dando como resultado la emisión de información errada e impidiendo el desempeño óptimo de las funciones.

-Existe un alto grado de responsabilidad por parte de los empleados para cumplir con sus funciones, sin embargo, no se logran las metas y objetivos en el tiempo establecido.

- El compromiso de los trabajadores con el subprograma se ve afectado por no ser tomados en cuenta para la toma de decisiones.

- No existen planes de capacitación que provean una preparación adecuada para el mejoramiento del trabajo ni para obtener nuevos conocimientos y habilidades acerca de su trabajo.

- El ambiente físico de trabajo no es acorde con las exigencias, se ve afectado por la falta de iluminación, ventilación y mantenimiento, además que los equipos tecnológicos, herramientas y materiales de trabajo que se

dispone no son más los adecuados para responder a las labores que se desarrollan.

5.1.2. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones mencionadas, se sugiere lo siguiente:

Al Presidente del Consejo Municipal del Municipio Achaguas –Apure

- Dar a conocer a la gerencia los factores que están influyendo en el clima organizacional del Consejo Municipal del Municipio Achaguas a fin de que se tenga conocimiento de la situación.

- Presentar las estrategias propuestas como alternativa de solución a la problemática planteada.

- Someter a consideración de quienes toman las decisiones, la revisión y análisis de la propuesta de líneas de acción estratégicas, de manera que les permita tener un instrumento para atacar la problemática planteada y por ende optimizar el clima organizacional del Consejo Municipal del Municipio Achaguas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL MUNICIPIO ACHAGUAS, ESTADO APURE.

Presentación

Tomando en cuenta el análisis obtenido de la problemática, sus alcances así como también de sus causas, efectos y demás factores, se crearon una serie de pasos y recomendaciones que llamamos, lineamientos; que servirán a posterior para realizar un plan estratégico, planificado y organizado en función de mejorar las condiciones de trabajo inseguro a más seguro, optimizando y desarrollando un efectivo clima organizativo en todas las organizaciones, por cuanto se piensa que esta investigación determino la importancia de un buen ambiente de trabajo para una institución con calidad de trabajo. El propósito de este propuesta es clarificar y orientar las acciones producto de las estrategias formuladas y en él contenidas, con el fin de mejorar el Clima Organizacional en el Consejo Municipal de Achaguas – Estado Apure. La operatividad de las estrategias busca convertir este propuesta, en una herramienta y guía en pro de brindar una solución ante el problema diagnosticado: alto grado de insatisfacción laboral, clima organizacional disfuncional, conflictos y presiones que afectan e involucran a los trabajadores de esta institución.

Estas estrategias harán posible, de implementarse que el recurso humano de esta institución pueda desempeñar sus actividades dentro de un excelente y adecuado clima organizacional.

Justificación:

Los lineamientos recomendados, se convierten en un instrumento para el personal directivo del Consejo Municipal de Achaguas – Estado Apure, en la toma de decisiones, dichos lineamientos buscan ser guía en la aplicación de los correctivos necesarios que permitan mejorar el Clima Organizacional en la institución que favorezca y satisfaga a todo el recurso humano adscrito a esta dependencia.

El desarrollo e implementación de esta propuesta por parte de los directivos de esta institución municipal debe tener como propósito el lograr como resultado que el personal en su totalidad se sienta comprometido e identificado con la misión, visión, valores, principios y normas de la organización.

Si el ambiente de trabajo que se deriva de ese clima organizacional deseado, posibilitara que el personal realice o ejecute sus actividades laborales de forma eficiente en términos de cooperación, compromiso, motivación, sentido de pertenencia, solidaridad y orgullo organizacional.

Esta propuesta tendería a corregir las desviaciones institucionales previamente identificadas como lo son: insatisfacción, conflictos y presiones laborales.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Diseñar estrategias gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

Objetivos Específicos:

- Proponer estrategias para contribuir a mejorar el clima organizacional

- Facilitar una serie de estrategias para el mejoramiento de las funciones del Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Estrategias Gerenciales Propuestas

Estrategia N° 1. Implementar Programas de Capacitación, Motivación y Evaluación del Desempeño laboral, Reconocimientos en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Estrategia N° 2. Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos departamentos y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales. en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Estrategia N° 3. Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Estrategia No 4.- Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Estrategia No 5. Fortalecer la cultura de trabajo en equipo en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Estrategia 2.- Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos departamentos y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los proceso organizacionales. En el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Objetivo: Promover la comunicación fluida, eficiente, eficaz, transparente, amplia y oportuna				
Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
<p>-Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.</p> <p>-Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.</p> <p>-Procurar un ambiente de confianza y seguridad.</p> <p>-Utilizar canales y medios efectivos de comunicación.</p>	<p>Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.</p> <p>Talleres dinámicas</p> <p>-</p>	<p>Periódicamente durante 6 meses</p> <p>2 horas los últimos días de cada mes por 12 meses.</p>	<p>Computadora Impresora Video beam Hojas blancas Lápiz</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>

Fuente: Landaeta, Y.(2014)

Estrategia 3.- Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Objetivo: Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas.				
Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
<p>-Promover la gerencia participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.</p> <p>-Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.</p> <p>-Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: Tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi, entre otros.</p> <p>-Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención en la toma de decisiones.</p>	<p>Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.</p> <p>Talleres dinámicos</p> <p>Tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi</p>	<p>Periódicamente</p> <p>2 horas los últimos días de cada mes por 12 meses.</p>	<p>Computadora</p> <p>Impresora</p> <p>Video beam</p> <p>Hojas blancas</p> <p>Lápiz</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>

Fuente: Landaeta, Y.(2014)

Estrategia 4.- Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Objetivo: Adoptar un estilo de liderazgo participativo en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
<p>-Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.</p> <p>-Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.</p> <p>-Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades.</p> <p>-Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.</p>	<p>-Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización.</p> <p>-Promover mejores relaciones interpersonales.</p>	<p>Periódicamente</p>	<p>Computadora Impresora Video beam Hojas blancas Lápiz</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>

Fuente: Landaeta, Y.(2014)

Estrategia 5. Fortalecer la cultura de trabajo en equipo en el Concejo Municipal del Municipio Achaguas.

Objetivo: Aplicar acciones de mejoramiento continuo para el manejo eficiente de los procesos inherentes en el Concejo Municipal de la Alcaldía del Municipio Achaguas.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
Establecer las necesidades del departamento y fortalecer el ambiente laboral.	Conformación de reuniones para informar, motivar y comprometer al personal con su participación en las nuevas acciones a implementar para el manejo eficiente de los procesos y el trabajo en equipo.	Periódicamente durante 12 meses	Computadora Video beam Impresora Hojas blancas Lápiz	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Landaeta, Y.(2014)

Bibliografía Consultada

- Arias, F. (2007). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Tercera edición, Caracas Venezuela Editorial Episteme
- Balestrini, M. (2006). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. 5ª Edición. Caracas: Editorial B. L. Consultores Asociados.
- Brunet, L.(1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Ediciones Trillas.
- Busot, A. (2006). El método naturalista y la investigación educacional. Maracaibo. Editorial Ediluz.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 3. 2000.
- Contreras (2011) Proponer lineamientos estratégicos como medio para optimizar el Clima Organizacional en la empresa Benton Vinccler. C.A. Este trabajo se llevó a cabo en la empresa Benton Vinccler, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. México Editorial Altos.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento humano. México Editorial Altos.
- David, F. (2005). La gerencia Estratégica. Santa Fé de Bogotá. Serie Empresarial
- Davis y Newstrom (2005). Comportamiento humano en el trabajo. México Editorial Mc Graw Hill.
- Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis.
- España, J. (2007). Productividad con calidad, una estrategia vital a largo plazo.http://www.degerencia.com/articulo/productividad_con_calidad_una_estrategia_vital (20/03/2009).
- Francés, A. (2006). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas:

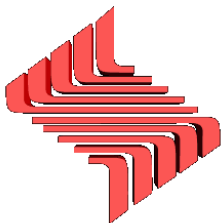
Ediciones IESA.

- García, S. y Dolan, S. (2007). La Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana de España, S.A.
- González, O. (2011). Propuesta de un Modelo Estratégico para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Sagrinca Milk Products, C.A. de Chivacoa, Estado Yaracuy. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Mgs. En Administración de Empresas. Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Estado Lara.
- Granell, H. (2007). "Éxito Gerencial y Cultura". Caracas: Ediciones IESA.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly J. (2005) Organizaciones. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Goncalves, A. (2007). Dimensiones del Clima Organizacional. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.calidad.org>. [Consulta: 2010, Marzo 09].
- Hernández y otros (2010). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Herrera (2010) realizó un estudio titulado "Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica" tesis de grado de la Universidad de Oriente.
- Hodgetts, R. y Altman, S (1991). Comportamiento de las organizaciones. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Hurtado de B, J. (2003). El proyecto de investigación. Fundación Sypal. Tercera Edición. Caracas Venezuela.
- Hunt, J. (2003). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.
- Hurtado, M. (2007). Estrategias de motivación al trabajo para elevar el rendimiento académico en las actividades de investigación y extensión de los docentes de la Unellez Santa Bárbara. Periodo 2005-2007. Tesis de Postgrado. Unellez Barinas
Venezuela

- Kerlinger, F (1982). Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología. México. Editorial Interamericana.
- Koontz H. y Weihrich H. (1991), Elementos de Administración. México. Editorial Mc.Graw Hill/Interamericana
- Koontz H. y Weihrich H. (1999), Administración, una perspectiva global. México. Editorial Mc. Graw Hill
- Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo. (2005).
- Ley Orgánica del Trabajo. (2007)
- Marchant, L. (2005) "Actualizaciones para el desarrollo organizacional" primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) "Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.
- Musachi, M (2005). Teoría de la estrategia. (Artículo en línea). Disponible en: Disponible:<http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=FINALIDAD+DE+LAS+ESTRATEGIAS&btnG=Buscar&meta>. Consultado: 22 Mayo, 2009.
- Navas (2011) Estrategias gerenciales que promuevan el clima Organizacional del subprograma de admisión, registro y Seguimiento estudiantil (Arce) de la Universidad Experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora (Unellez).
- Phegan, B. (2008). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Mexico: Panorama Editorial, S.A.
- Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires. Editorial Interoceánica.
- Robbins, S (2006). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall
- Sabino, C. (2004)). El proceso de investigación. Nueva edición actualizada. Editorial Panapo de Venezuela.
- Serna, H. (2007). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores. LTD

- Santos, A. (2006). Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Taller Electromecánico c.a. (TECA) Barinas. Tesis de Postgrado. Universidad Fermín Toro.
- Stoner y otros (2006). Administración. Sexta edición México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Tercera Edición Caracas FEDUPEL
- Villamediana (2011) Análisis de las funciones gerenciales y su relación con el clima organizacional del consejo legislativo del Estado Apure. Tesis de grado de la Universidad Experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora (Unellez).

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Estimado (a):

Compañero (a)

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con Proponer Lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

Atentamente

La Investigadora

Licda. Yanet Landaeta

INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.

Nº	Ítems	Si		A veces		No	
1.	En el consejo Municipal del Municipio Achaguas están claramente definidas sus funciones y responsabilidades?						
2.	¿En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones?						
3.	¿En esta organización se tiene claro a quien se debe reportar?						
4.	4. ¿Conoce claramente las políticas del Concejo Municipal?						
5.	¿Conoce claramente la estructura organizativa de esta organización?						
6.	¿En esta organización están las tareas lógicamente estructuradas?						
7.	¿La gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?						
8.	¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?						
9.	¿Considera usted que dispone de iniciativa en su trabajo?						
10.	¿Para hacer su trabajo depende habitualmente de lo que le dicen que						

	haga o le mandan su jefe o jefes?						
11	¿Su (s) jefe(s) escucha (n) las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales						
12.	¿Las relaciones laborales, con y entre sus compañeros de trabajo, garantizan el ambiente y desarrollo armónico en la ejecución de sus funciones:?						
13.	¿Usted se siente satisfecho con la labor que desempeña?						
14.	¿Usted se siente motivado a participar en actividades de formación y capacitación?						
15.	Recibe estímulo por parte de sus superiores con relación al desempeño de sus funciones:?						
16.	¿La obtención y manejo de información dentro de la institución se obtiene de forma efectiva, veraz y objetiva ?						
17.	¿Usted participa en la planificación y toma de decisiones en la institución ?						
18	¿Recibe usted preparación adecuada para el mejoramiento de su trabajo?						
19	¿ El ambiente físico de trabajo es adecuado, respecto a lo que tiene que ver con la iluminación, la						

	ventilación y el mantenimiento ?						
20.	¿ El espacio físico donde desarrolla su trabajo, es acorde con las exigencias y con las actividades que se llevan a cabo a través del mismo: ?						
21.	¿Los equipos tecnológicos del que dispone, se corresponden con lo que realmente se necesita, para responder adecuadamente a las labores que desarrolla en su área ?						
22	¿Las herramientas y materiales del que dispone, son los necesarios para desarrollar sus actividades?						

Anexo (B)



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: Lineamientos gerenciales para optimizar el Clima Organizacional del Concejo Municipal del Municipio Achaguas, Estado Apure.

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

La Investigadora

Licda. Yanet Landaeta

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____