

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



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional  
Coordinación de área de Postgrado  
Postgrado: Maestría en gerencia y planificación institucional

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE  
PROYECCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BIRUACA,  
ESTADO APURE.**

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia y  
Planificación Institucional.

**Autor: Cruz Manuel Viña Zarate  
C.I: 4.998.662  
Tutor: Fredy Jabano**

San Fernando de Apure, Noviembre de 2015

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional  
Coordinación de área de Postgrado  
Postgrado: Maestría en gerencia y planificación institucional

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: ***PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE PROYECCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE.*** Presentado por el ciudadano: ***CRUZ MANUEL VIÑA***, para optar al Título de: Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional. Por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los cuatro días del mes de Marzo de 2015.

---

**M.Sc FREDDY JERÓNIMO JABANO**

**C.I: 4.997.365**

## ÍNDICE GENERAL

	p.p
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivo Especifico.....	9
1.3. Justificación de la Investigación.....	9
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2. Bases teóricas.....	14
2.3. Teorías que Sustentan la Investigación.....	26
2.4. Bases Legales.....	31
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>35</b>
3.1. Fundamentación Epistémica.....	35
3.2. Tipo de investigación.....	36
3.4. Modalidad de la Investigación.....	38
3.3. Nivel de la Investigación.....	38
3.5. Diseño de la Investigación.....	38
3.6. Población y Muestra.....	39
3.6. Técnicas e instrumento de Recolección de Datos.....	41
3.7. Técnica de Análisis de Datos.....	43
3.8. Validez y Confiabilidad.....	44
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>46</b>
4.1. Conclusiones y recomendaciones.....	60

<b>CAPÍTULO V LA PROPUESTA.....</b>	<b>62</b>
5.1. Presentación.....	62
5.2. Importancia de la propuesta.....	64
5.3. Objetivos de la propuesta.....	65
4.4. Factibilidad.....	65
5.5. Estructura de la propuesta.....	67
5.6. Actividades de la propuesta.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
Anexos.....	80
Instrumento.....	81

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>P.P</b>
<b>1</b>	Operacionalización de las variables.....	34
<b>2</b>	Distribución de la población objeto de estudio.....	40
<b>3</b>	Distribución de la muestra seleccionada para el estudio...	41
<b>4</b>	Variable: Clima Organizacional. Dimensión Ambiente Laboral.....	47
<b>5</b>	Variable: Clima Organizacional. Dimensión Productividad	48
<b>6</b>	Variable: Clima Organizacional. Dimensión Interacción Social.....	49
<b>7</b>	Variable: Planeación Estratégica. Dimensión Planes.....	51
<b>8</b>	Variable: Planeación Estratégica. Dimensión Objetivos o Metas.....	52
<b>9</b>	Variable: Planeación Estratégica. Dimensión Recursos Financieros.....	53
<b>10</b>	Variable: Alcaldía. Dimensión Estructura Organizativa....	55
<b>11</b>	Variable: Alcaldía. Dimensión Ambiente Físico.....	56
<b>12</b>	Variable: Alcaldía. Dimensión Actitud de los Empleados...	57
<b>13</b>	Variable: Alcaldía. Dimensión Remuneración de los Empleados.....	58

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO</b>		<b>P.P</b>
<b>1</b>	Dimensión Ambiente Laboral.....	47
<b>2</b>	Dimensión Productividad.....	49
<b>3</b>	Dimensión Interacción Social.....	50
<b>4</b>	Dimensión Planes.....	51
<b>5</b>	Dimensión Objetivos o Metas.....	52
<b>6</b>	Dimensión Recursos Financieros.....	54
<b>7</b>	Dimensión Estructura Organizativa.....	55
<b>8</b>	Dimensión Ambiente Físico.....	56
<b>9</b>	Dimensión Actitud de los Empleados.....	57
<b>10</b>	Dimensión Remuneración de los Empleados.....	58

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO: MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN  
INSTITUCIONAL.**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE  
PROYECCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BIRUACA,  
ESTADO APURE.**

**Autor: Cruz Manuel Viña  
Tutor: Fredy Jabano  
Año: Junio 2015**

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo proponer la planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure. El estudio se apoya en las teorías de la Motivación de Maslow (1943), de los dos factores de Herzberg F. (1959) y Sistemas de Bertalanffy (1969). Metodológicamente se aborda bajo el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo acudiendo a un nivel descriptivo, con la modalidad de proyecto factible y un diseño no experimental. Se tomó como muestra 72 individuos perteneciente a la Alcaldía de Biruaca. El trabajo concluyó Con debilidades comunicacionales, de interacción y cooperación entre los empleados para llevar a cabo con éxito los objetivos trazados por la Alcaldía. Asimismo se presenta debilidades ya que no se consideran las acciones a realizar en el corto y mediano plazo lo que trae como consecuencia planes, obras, actividades, entre otras sin culminar y otras que todavía no inician. En virtud de los resultados se planteó una propuesta contentiva de un epitome de actividades que el autor ofrece para enfrentar las debilidades detectadas con el estudio.

***Descriptor:*** Planificación estratégica – clima organizacional – alcaldía.

## INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy reclama para toda organización contar con una excelente planificación estratégica del talento humano, a fin de convertir a su personal, en un equipo capaz de hacer realidad y alcanzar con éxito la visión y la misión propuesta con antelación. En este sentido, toda institución pública debe concebir como fin primordial alcanzar las metas y objetivos trazados con antelación; pero para que se haga realidad el cumplimiento de lo propuesto, es indispensable que se definan estrategias que permitan o faciliten tan importante misión.

Al respecto, la planificación estratégica del talento humano es un elemento fundamental para la organización, por cuanto constituye a la formación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a la institución incrementar la capacidad funcional, para establecer el plan estratégico de manera plena y oportuna. Por esta razón la Alcaldía del municipio Biruaca del estado Apure debe contar con una planificación estratégica, que incremente el desarrollo intelectual, con el propósito de generar consenso, motivar al empleado, estimular su cautividad y cumplir con éxito la función del personal en pro de los objetivos y metas comunes. Es decir, consolidar una planeación que permita proporcionar a la Alcaldía mecanismos idóneos que trasmitan seguridad y estabilidad a la gerencia, a los demás trabajadores y a la organización en general, a fin de vencer las dificultades que surjan en el entorno.

De igual forma, el clima organizacional representa la búsqueda continua en el mejoramiento del ambiente de la organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el talento humano. El clima organizacional significa el vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas



que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Dados los anteriores planteamientos, vale señalar que la investigación tiene como objetivo fundamental proponer la planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure. El estudio consiste en una propuesta la cual se aborda metodológicamente desde el paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo. En este sentido, el estudio se estructuró en cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo I denominado el problema, se ubica el planteamiento del problema, las interrogantes, los objetivos y la justificación de la investigación. De igual forma en el Capítulo II marco teórico referencial, se plasma los antecedentes, bases teóricas, teorías que apoyan el estudio y las bases legales. Asimismo el Capítulo III marco metodológico presenta la fundamentación epistémica, tipo de investigación, modalidad, nivel, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de los datos, validez y confiabilidad. En el Capítulo IV se ubican los resultados y su análisis. El Capítulo V, recoge la propuesta. Referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las grandes organizaciones en el mundo de hoy llevan a cabo sistemas de planeación para optimizar la capacidad de producción de sus funcionarios al mismo tiempo incluyen maneras novedosas estratégicas para consolidar un ambiente armónico propicio para llevar a cabo sus tareas en la organización. Desde esta perspectiva, Ramírez (2010) destaca que: “El hombre solo tiene la capacidad para hacer cosas y alcanzar muchos objetivos, pero cuando este se asocia con otros, la capacidad de hacer cosas y alcanzar objetivos se aumenta notablemente” (p. 33) En consecuencia a lo planteado por el autor, se vislumbra el trabajo cooperativo en equipos bajo ambientes adecuado para mejorar el clima laboral en la organización, donde con mucha simplicidad se explica lo que un hombre es capaz de hacer cuando se asocia con otros.

En este sentido, Chiavenato (2000), señala que “las organizaciones públicas y sociales son entidades compuestas por personas para alcanzar determinados objetivos comunes”, (P. 9) Es decir, que todo funcionario de una de este tipo de organizaciones, trabajan en función de una planificación e intereses únicos y comunes para logra cumplir con las metas trazadas.

En este contexto, Ramírez (Ibídem), manifiesta: “Las organizaciones además de estar integradas por el hombre como entes sociales y que estructuran grupos, se caracterizan por tener una

finalidad u objetivo común, que requieren de sistemas formales de relación y un esfuerzo conjunto” (p. 36) Este asunto conduce a la limitación de las acciones individuales, mediante la descripción de un núcleo ideológico, estructuras basadas en procesos, pautas, ordenamientos, tecnología y sistemas de gestión del recurso humano orientado hacia la generación de valores y la efectividad en el logro de la misión, en la organización.

Asimismo, La Planificación Estratégica, viene a significar en las instituciones gubernamentales una herramienta de gestión importante y novedosa que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. En este sentido, la Planificación Estratégica se estaría asumiendo como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

En relación a la “planificación estratégica” Gonzales y Rojas (2005), señalan que:

Expertos en la materia lo asumen como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Su origen tuvo lugar en los años 50 acentuándose en los años 60 y 70 la cual es considerada como la respuesta a los problemas para la época (p. 25)

De ahí que la representación estratégica de la planificación no se trata sólo, de predecir un camino sobre el que se ha de transitar, sino que se busca predecir su esplendor y si es posible cambiar su destino. Asimismo, la finalidad de la planeación estratégica no es sólo planear sino efectuar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de talentos humanos y materiales.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones exploran la calidad de la planificación estratégica para su desarrollo y bienestar a largo plazo. Se ha confirmado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización, estos estarán en mejores circunstancias de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones marchan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Asimismo, se puede decir que la planeación estratégica vendría a brindar puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización propósitos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a pronosticar los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

De igual forma, el estudio aborda lo referente al clima organizacional como factor de distinción e influencia en el comportamiento de los funcionarios de cualquier institución pública, propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la organización y por ende, con el desempeño profesional.

Al respecto, Brunet (1999), señala: “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros” (P. 9) Es decir, que dependiendo de las condiciones laborales como ambientales, el funcionario estaría en condiciones óptimas para ofrecer mayor producción e su trabajo y con resultados de calidad. En este sentido, el clima organizacional como concepto, Guillén, León y Velásquez (2000), señalan: “son las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo”, (P. 166) De las citas anteriores, puede asumirse que el clima es una vivencia real subjetiva

dependiente de las percepciones y valoraciones individuales de los trabajadores de una organización.

De igual forma, el estudio toma como escenario a la Alcaldía del Municipio Biruaca del Estado Apure, Venezuela. Dicha Institución forma parte de lo que se conoce como Organización del Poder Municipal viendo esto a ser uno de los Organismos de Gobierno y administración de esta rama del poder público. La Alcaldía se expresa a través del despacho del Alcalde por conformidad al artículo 51-52 y 53 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Gaceta Oficial N° 4.019 Decreto N° 1.297. Igualmente este órgano de poder público tiene rango constitucional en conformidad con lo previsto en el capítulo IV, título IV de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 36.860, al momento de la definición concerniente del poder público por mandato de la Ley Suprema, artículo 174 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 36.860.

Como órgano del Poder Público y atendiendo al principio de la distribución orgánica de funciones previstas en los artículos 136-137 y 138 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ella tiene funciones y atribuciones específicas perfectamente diferenciadas no solamente de las ramas estatales y nacionales de actividad pública, sino del otro organismo del poder local que se conoce como funciones o competencias, están previstas en el capítulo II del título VI artículo 74 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

De acuerdo a los anteriores planteamientos, la investigación se ubica en la Alcaldía del municipio Biruaca del Estado Apure, en dicha institución el investigador procedió a realizar un diagnóstico social y político, donde se pudo establecer la situación que presenta la institución y que de alguna manera define el estatus en materia de planificación y clima organizacional dos elementos fundamentales para garantizar un óptimo funcionamiento de las instituciones públicas.

Dicha situación se presenta de acuerdo a la planificación estrategia que actualmente es llevada por la alcaldía de Biruaca, donde predomina un sistema estructural lineal y autocrático, apoyado de un sistema administrativo si se quiere obsoletos, con un modelo centralizado y funcionalista de gestión del talento humano. Asimismo, depreciación del activo humano que integra el componente de la Alcaldía, poca implicación del capital intelectual y desconocimiento del núcleo ideológico de la organización en general, destacado cierto ausentismo laboral, reposos e inasistencias. También, en cuanto al clima organizacional, se presenta grandes debilidades en la comunicación entre los funcionarios como un medio efectivo para el intercambio de información y coordinación de acciones entre el personal, se observa disminuido, muy orientado hacia la transmisión de información sin la retroalimentación necesaria para garantizar la efectividad y productividad del proceso de gestión de la Alcaldía.

De igual manera, la problemática queda claramente al descubierto, cuando se nota en la institución objeto de estudio, la amplia falta de conocimiento, de que la planificación estratégica del talento humano dado que se planifica de manera desorganizada sin tomar en cuenta patrones estratégicos establecidos a nivel nacional en materia gerencial que delinear los parámetros para determinar, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que debe establecer la organización para un horizonte temporal.

Para evitar la problemática que presenta la institución y mejorar su gestión actual, se ve la necesidad de organizar sus actividades a través de un direccionamiento estratégico, el cual consiste en activar una planificación estratégica de avanzada a partir de la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la institución tome mejores decisiones en el presente explotando sus fortalezas con la finalidad

de aprovechar oportunidades, minimizar los peligros latentes y lograr así un mejor posicionamiento en el municipio.

Es importante, conocer si las disponibilidades del talento humano se ajustan en cada momento como uno de los procesos básicos para la gestión de personal, puesto que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de cualquier actividad organizacional. Por lo tanto es necesario que la planificación estratégica del talento humano sea parte de la gestión organizacional ya que la misma permitirá el alcance de la misión y propósito verdadero de la misma.

En virtud de los planteamientos antes referidos, emergen las siguientes interrogantes: ¿Cómo es el proceso de planificación estratégica que realizan los funcionarios de la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional?

¿Cómo es el proceso de planificación estratégica que lleva a cabo la Alcaldía para el logro exitoso de los objetivos propuesto por la institución?

¿Cuáles son las acciones políticas y gerenciales que lleva a cabo la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional a partir de la planificación estratégica?

¿Es posible diseñar acciones de planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General:**

Proponer la planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure.

**Objetivos Específicos:**

Diagnosticar el proceso de planificación estratégica que realizan los funcionarios de la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional.

Determinar el proceso de planificación estratégica que lleva a cabo la Alcaldía para el logro exitoso de los objetivos propuesto por la institución.

Identificar las acciones políticas y gerenciales que lleva a cabo la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional a partir de la planificación estratégica.

Diseñar acciones de planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure.

**Justificación del Estudio**

El estudio se justifica, dado que la importancia de la planificación estratégica en la Alcaldía radica en formularse implementar y evaluar estrategias, tanto para el talento humano como para las distintas áreas que conforman la institución, esto con el objetivo de establecer estrategias apropiadas que le permitan ofrecer una mayor eficiencia y una mejor calidad de servicios, logrando así sus objetivos propuestos.

Desde el punto de vista de la gerencia, la organización requiere una Planificación Estratégica como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.



Asimismo, desde el ámbito organizacional, el estudio proporcionará la dirección que regirá la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la organización, pues estaría facilitando el desarrollo de los planes para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, la planificación estratégica estaría observando la cadena de consecuencias de causas y efectos en la Alcaldía durante un tiempo, tomando en cuenta decisiones reales o intencionadas que en un determinado momento tomará el Alcalde o la cámara municipal. No obstante, la planificación estratégica del talento humano es un elemento fundamental para la Alcaldía, por cuanto constituye a la formación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a la institución incrementar la capacidad funcional, para establecer el plan estratégico de manera plena y oportuna.

Por otro lado, el clima organizacional, constituye la personalidad de toda institución pública, como elemento fundamental, este condiciona el comportamiento de las personas profesionales y no profesionales que trabajan unidas por un bien común o usuario de los servicios que integran la compleja estructura organizativa de la alcaldía.

Teóricamente, la investigación se justifica porque se atiende a los conceptos y enfoques teóricos del clima organizacional y la planificación estratégica de la Alcaldía de Biruaca, se pueden hacer interpretaciones significativas a las características organizativas de la institución, referidas a la estructura, el trabajo desafiante, la innovación y la comunicación efectiva, y el sistema de recompensas que pueden facilitar un apropiado ambiente de trabajo para ofrecer cuidados a usuarios satisfactorios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El Marco Teórico según Arias (2010), “es una investigación preliminar sobre documentos y libros (es decir, documental y bibliográfica) para tomar decisiones en el diseño de la investigación de campo (o de terreno) y para orientar el análisis de los datos recogidos en terreno” (p. 34) Es decir, el marco teórico es la etapa del proceso de investigación en que establecemos y dejamos en claro a la teoría que ordena nuestra investigación, es decir, la teoría que estamos siguiendo como modelo de la realidad que estamos investigando. Recuerde que la teoría no es otra cosa que la realidad descrita con ideas y conceptos verbales (y que por lo tanto son constructos construcciones de nuestra mente), pero no es la realidad misma.

#### **Antecedente de la Investigación**

La revisión bibliográfica realizada, permitió encontrar algunos trabajos que de una u otra forma se relacionan con la presente investigación. En tal sentido, se presentan los antecedentes o investigaciones previas de la investigación, que son las citas realizadas y referidas a otros autores que han efectuado investigaciones en el tema o variables objeto de estudio. En este sentido la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2010) señala: “Los antecedentes comprenden la revisión de trabajos previo realizados sobre el problema en estudios”. (p. 26). Por tal motivo, en el presente estudio se ofrecen a continuación lo siguientes antecedente:

Villarroel, (2010), realizó una investigación para la Universidad Central de Venezuela, Caracas. La misma tuvo como título: Clima organizacional vivenciado por enfermeras y enfermeros de atención directa, adscritos a las unidades de hospitalización de la clínica “Vista Alegre”, en su dimensión: Satisfacción laboral. El estudio se realizó como requisito para optar al título de magister en gerencia institucional. Tuvo como objetivo general: Determinar el clima organizacional vivenciado por enfermeras y enfermeros de atención directa, adscritos a las unidades de hospitalización de la clínica “Vista Alegre.

En términos metodológicos, el estudio se abordó desde el paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo, fue una investigación con diseño no experimental, tipo descriptiva-transversal, cuya población fue integrada por cincuenta (50) enfermeras y enfermeros, y la muestra seleccionada en forma aleatoria, la conformaron el 80% de dicha población. Para la recolección de la información aplicaron un cuestionario, contentivo de datos demográficos y 40 preguntas en escala Likert con cuatro alternativas de respuestas: Altamente satisfecho (4); Satisfecho (3); Ni satisfecho, ni insatisfecho (2) y Nada satisfecho (1) cuya confiabilidad según el índice Alfa de Cronbach alcanzó un alto valor confiable de 0,96.

En los resultados, las autoras del estudio, señalaron que el clima organizacional no es totalmente satisfactorio en lo referido a la estructura organizacional, dado a que el 50% de los elementos maestres se ubicó en la categoría ni satisfecho, ni insatisfecho, el 31% satisfecho, en cuanto al trabajo desafiante. Es este sentido, el estudio apoya a la presente investigación dado que ambas abordan la variable del clima organizacional y lo importante de este en las organizaciones.

Risquez, (2011), Presenta una investigación para optar al título de magister en planificación y evaluación institucional, en la Universidad de oriente. El estudio lleva como título: “Estudio de la planificación estratégica de los recursos humanos en el departamento de ventas de Sigo la

Proveeduría, S.A” sucursal Maturín, Estado Monagas. (UDO). Este estudio se poyo epistémicamente en el paradigma positivista, de carácter cuantitativo, fue de tipo descriptivo-transversal, la población fue conformada por 70 profesionales de la proveeduría, la muestra 50% de la población, la seleccionaron aplicando el muestreo probabilístico aleatorio simple. Para la recolección de la información elaboraron un cuestionario contentivo de 29 preguntas dicotómicas sí-no cuya confiabilidad midieron aplicando el coeficiente Kunder-Richardson que alcanzó un valor de 0.84 altamente confiable para efectos de la investigación.

Hechos los análisis necesarios, las autoras evidenciaron un alto porcentaje de respuestas negativas para las dimensiones características del trabajo y propiedades del ambiente laboral que les permitió concluir que el clima organizacional es percibido por los profesionales de la proveeduría como insatisfactorio para su desempeño laboral. Llego a la conclusión de que en el departamento de ventas existen fallas en la planificación estratégica las cuales se hacen notorias en los mecanismos de elaboración, aplicación de estrategias y verificación de la participación del personal. El estudio se vincula con la investigación en virtud de que ambos trabajos destacan la planeación estratégica en las instituciones públicas y privadas.

De igual manera, Moreno, (2011) realizó un estudio para la Universidad de Carabobo, núcleo Puerto Cabello, para optar al grado de magister en administración de empresas. El estudio se denominó: Clima organizacional en los espacios del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara” de Puerto Cabello. Una investigación, cuyo propósito fue Determinar el clima organizacional en los espacios del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara” de Puerto Cabello. Metodológicamente el estudio se apoyó en el paradigma positivista, con un diseño no experimental, tipo descriptiva-transversal, cuya población, la integraron 94 funcionarios, adscritos a las unidades clínicas, conformadoras de la estructura organizacional del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara” de Puerto

Cabello. La muestra seleccionada, aplicando el muestreo probabilístico intencional, fue integrada por el 27,60% de la población.

Para la recolección de la información aplicaron un cuestionario contentivo de datos demográficos y 38 preguntas que midieron los subindicadores e indicadores contenidos en la operacionalización de variables, a través de una escala Lickert de cinco puntos cuya confiabilidad obtuvo un valor de 0.98 según el índice Alfa de Cronbach. En los resultados las autoras del estudio enfatizan que el clima percibido no es totalmente satisfactorio para las enfermeras y enfermeros en lo referido al trabajo desafiante, al sistema de recompensa, ni a las condiciones de trabajo que les ofrece la organización. El estudio presenta vinculación con la presente investigación, ya que tratan de forma simultánea lo referente al clima organizacional en las organizaciones.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas de la investigación se refieren al conjunto de conceptos y definiciones que vienen a explicar los propósitos perseguidos con el estudio. En tal sentido, proporcionan un marco de referencia del problema que se investiga. Según Ballestrini (2008), "representan aquellos enfoque o corrientes desarrollado por autores sobre el tema tratado en la investigación". (p. 20). De allí que, se deben conceptualizar, interpretar, vincular los fundamentos teóricos que se expongan relacionándolos con el tema.

### **Antecedentes de la planeación según Quetzal (2013)**

Verbo griego stratagos: "Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las

actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier organización.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto".

### **Planificación. Definiciones y generalidades**

Según el diccionario, definiciones.de (2013) refiere: "La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan" (on line) Según esta premisa, la planeación le permite a una persona u organización fijar alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

En este sentido, toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la

planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deberán escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Cabe resaltar que, en un sentido amplio, la planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día. Por ejemplo, cuando una persona decide tomar un taxi para llegar a un cierto lugar, habrá planeado cómo viajar de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional.

Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del contexto; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

### **Planificación Estratégica**

Según David (2001), en su texto *Concepto de la Administración Estratégica* utiliza el término dirección estratégica como sinónimo del término planeación estratégica, acotando que el término dirección estratégica “se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia mientras que el término planificación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia” (p. 3) Este sentido, David (Ibídem) señala que: “la planificación estratégica es como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. El proceso de evaluar el ambiente de la

institución y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo” (s/n)

Según lo planteado, la Planificación Estratégica se puede asumir como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

### **Evolución de la Planificación Estratégica según Capriotti (2006)**

La planificación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

No obstante, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases.



La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo, la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario, es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

### **Características de la Planificación Estratégica según Capriotti (2006)**

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación estratégica se encuentran las siguientes características:

- La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- La planificación es un proceso social.
- La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

### **Beneficios de la Planificación Estratégica según David (2001)**

La Planificación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda, que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

### **Importancia de la Planificación Estratégica según David (2001)**

La importancia de la Planificación Estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Además, se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los servicios que ofrecen.

### **Plan Estratégico Institucional – PEI según Capriotti (2006)**

El Plan Estratégico Institucional – PEI, es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional del Gobierno Regional o Local, formulado desde una perspectiva multianual; el proceso de formulación corresponde a los Sectores Institucionales y a los Gobiernos Regionales y Locales, es responsabilidad del Titular del Pliego o de la máxima autoridad de cada

Institución. En el caso de los Gobiernos Locales, el PEI equivale al Plan de Desarrollo Institucional señalado en la Ley Orgánica de Municipalidades.

El PEI como instrumento de planificación, prioriza objetivos y establece estrategias de acción institucional, tiene concordancia con los objetivos estratégicos e incluye todos los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para lograr sus objetivos. El PEI toma en cuenta la Visión del Desarrollo, los Objetivos Estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo y los lineamientos establecidos en los planes de desarrollo nacional. Además, contiene los Objetivos Institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias.

### **Clima Organizacional**

Al respecto, Dormetty, (1993), señala que "El clima organizacional se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza del ambiente del trabajo." (Pág. 40). Para Chiavenato. I. (2000) el clima organizacional se refiere "al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados". (Pág. 86).

En los conceptos citados se evidencia plena correspondencia. Por un lado, el clima es una percepción personal de las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor profesional que a su vez, los motiva a ser más productivos, cuando existe un clima favorable para el desempeño de las funciones en las unidades clínicas y el reconocimiento personal por las actividades cumplidas.

Asimismo, Drucker, Meter (1993) señala:

... la consideración de un clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como, adecuado cuando permite y ofrece

posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y, de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales... (Pág. 166).

En el contexto de la Alcaldía en estudio, los trabajadores y trabajadoras pueden tener percepciones distintas sobre el clima organizacional según sea su actuación y compromiso por las actividades asignadas, por el sentimiento que tengan hacia la organización y sus líderes, por las condiciones laborales que median el desempeño laboral.

### **Tipos de Clima Organizacional**

En cuanto a los tipos de Clima organizacional Brunet, L. (1999) describe los siguientes tipos, según la teoría de Rensis Lickert que sustenta los sistemas de organización en el marco de los climas, ellos son:

**1. Clima Autoritario Explorador**, donde la dirección no tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas existe poca interacción entre los superiores y subordinados la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**2. Clima Autoritario Paternalista**, donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Las interacciones entre los subordinados se establecen con descendencia, por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados.

**3. Clima Participativo Consultivo**, la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados. Hay cantidad moderada de interacción entre supervisor-subordinado.

**4. Clima Participativo en Grupo**, donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral, los empleados están motivados por la participación, implicación y establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados.

### **Características del Clima Organizacional**

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar. Según Chiavenato, (2000)

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- 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.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se

tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

Como lo indica este autor, en su obra las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas. Por otro lado él mismo, hace referencia a este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal y para lograr esto es imperativo que la organización le brinde lo necesario para que estas puedan percibir un buen ambiente por lo que se sentirán en óptimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

### **Importancia del Clima Organizacional**

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los factores del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De acuerdo a lo planteado por Guillen, León, y Velásquez Martínez (2000) “El clima en una organización tiene una importante relación con la

determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. (p. 163) Este sentido, esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma.

### **Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure.**

Como organismo gubernamental, la Alcaldía del Municipio Autónomo Biruaca, una institución pública sin fines de lucro, busca fortalecer la gestión pública, haciendo de ella una gestión responsable, productiva y honesta en la administración de los recursos y en la prestación de los servicios de interés municipal; así como una mejor condición de vida de acuerdo con los principios morales para los habitantes de este Municipio. Alcalde Daniel Blanco.

El Municipio Biruaca es uno de los 7 municipios que integran el Estado Apure, Venezuela, cuenta con una superficie de 1.281 km<sup>2</sup> y una población de 54.165 habitantes (según censo 2011). Su capital es la ciudad de Biruaca relacionada directamente con la capital del Estado Apure San Fernando de Apure debido a su proximidad de solo 7 km.

### **La Alcaldía y el perfil del servidor público**

Es favorable que las personas que llegan a un cargo de alto nivel en la administración pública, cuenten con suficiente preparación académica en campos tales como las leyes, las ciencias sociales y la administración, entre otros. Muchos llegan incluso a tener experiencia administrativa o ejecutiva en

el sector privado. El nuevo líder de la administración pública, con un claro entendimiento de la importancia de la descentralización en forma real y efectiva, tiene la tarea de familiarizarse sobre la marcha, con el complejo mecanismo de la administración pública, mientras simultáneamente atiende y decide problemas de diversa naturaleza. Esto es un proceso interesante y retador a la vez que difícil y a veces frustrante.

Sin embargo, si bien el conocimiento académico es recomendable a la hora de elegir al mejor candidato, este no es un factor excluyente. La principal cualidad que debe tener todo individuo en puesto de liderazgo en el sector público es el sentido común, entendiendo este como la facultad con que cuenta una persona para evaluar las nuevas realidades de las comunidades, juzgar razonablemente las mismas, y decidir en función del mayor beneficio de todos los habitantes del municipio. Consciente de sus limitaciones, el funcionario público de alto nivel busca rodearse del mejor equipo humano con el más alto nivel profesional y comunitario, reservándose para sí la última palabra en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de desarrollo y progreso de la ciudad.

Aparte de ello, hay una serie de valores y principios también necesarios a la hora de ejercer cargos en la administración pública en cualquier nivel. Aquí podemos mencionar los valores como vocación de servicio público, sacrificio, disciplina y honestidad, entre muchos otros, teniendo siempre en primer lugar el beneficio de la ciudadanía y de la institución que preside.

### **Funciones de la Alcaldía**

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley, los derechos del Gobierno, las ordenanzas, y los acuerdos de Concejo.



2. Conservar el orden público en el municipio, de conformidad con la ley y las instrucciones y órdenes que reciba el Presidente de la República y del respectivo Gobernador.

3. Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; Presentarlo judicial y extrajudicialmente y nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia.

4. Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos.

5. Presentar oportunamente al consejo los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de renta y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del municipio.

6. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiera aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico.

7. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias.

8. Colaborar con el concejo para un buen desempeño de sus funciones, presentarle, informes sobre su administración y convocarlo a sesiones extraordinarios.

9. Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el plan de inversión y el presupuesto.

10. Las demás que la Constitución y la ley señalen.

### **Teorías que sustentan la Investigación**

#### **Teoría de Sistemas de Bertalanffy (1969)**

La Teoría General de Sistemas fue, en origen una concepción totalizadora de la biología (denominada "organicista"), bajo la que se

conceptualizaba al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones. Esta concepción dentro de una Teoría General de la Biología fue la base para su Teoría General de los Sistemas. Bertalanffy leyó un primer esbozo de su teoría en un seminario de Charles Morris en la Universidad de Chicago en 1937, para desarrollarla progresivamente en distintas conferencias dictadas en Viena. La publicación sistemática de sus ideas se tuvo que posponer a causa del final de la Segunda Guerra Mundial, pero acabó cristalizando con la publicación, en 1969 de su libro titulado, precisamente Teoría General de Sistemas. Von Bertalanffy utilizó los principios allí expuestos para explorar y explicar temas científicos, incluyendo una concepción humanista de la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista y robótica.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)**

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y

los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

El autor destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

### **Teoría de la Motivación de Maslow (1943)**

Abraham Maslow fue un famoso psicólogo estadounidense y humanista que estudio la motivación humana y cómo esta dependía o se

componía de unas necesidades básicas. Publicó su teoría en 1943 en su obra "A theory of human motivation". La teoría dice que conforme satisfacemos unas necesidades básicas los humanos vamos conformando necesidades más elevadas (estas dependen de la satisfacción de las necesidades inferiores), a todo esto cuando nos sentimos desmotivados lo que realmente deberíamos plantearnos es ¿Qué necesidades estamos desatendiendo? Por ejemplo: Trabajas demasiado y desatiendes tu vida social, te has estancado al cubrir las necesidades básicas pero no te has planteado necesidades más elevadas que te llenen como persona, no estás cubriendo las necesidades básicas (mala alimentación, pocas horas de sueño)

Es una persona centrada en la realidad, en los problemas, con una percepción diferente de los medios o los fines, independientes de la cultura y el entorno dominante, inconformistas, resistentes a la presión social y cultural, creativos, ingeniosos y originales, con una buena imagen de sí mismos y de los demás, con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias.

Según Maslow son las necesidades no satisfechas las que más influyen de forma genérica, pues implican una afectación negativa. La necesidad satisfecha NO genera comportamiento, sino que el comportamiento es generado por la necesidad no satisfecha que hay que paliar. Las necesidades superiores pueden ser concomitantes o existir a la vez que las básicas (no dependen de estas para aparecer) pero sin embargo se priorizaran las básicas y sin satisfacer estas no alcanzaremos las superiores. Una de las críticas más validas a esta teoría, es, a mi parecer, el que la autorrealización se puede conseguir sin necesidad de bienes materiales (escalón que Maslow sitúa en un nivel inferior dentro de seguridad y protección).

Así pues yo os planteo... Si estáis desmotivados, ¿Que habéis dejado de lado? O es más, si lo tenéis todo... ¡Puede que hayáis olvidado suplir

vuestra necesidad de autorrealización! Buscad algo que realmente os haga sentir plenos, satisfechos, escribid un libro, viajad a conocer mundos, todo aquello que os complete como personas y os lleve a la autorrealización, a haceros sentir bien con vosotros mismos y el mundo, eso seguro conseguirá motivaros. A veces aquel que esta desmotivado es aquel que no sabe por qué luchar, hacia donde ir o qué hacer con su vida... ¡Busca esa meta que te rete y te llene y lucha por ella!

### **Fundamentación Legal**

En la República Bolivariana de Venezuela, las competencias y normas que regulan el funcionamiento del poder municipal están bien establecidas tanto en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela CNRBV (1999) y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), Ley de Consejo Local de Planificación Pública (2001), Ley Orgánica del Trabajo (1999) y Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).

En cuanto a la ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)*** establece en el ***artículo 182 CNRBV (1999)***, establece:

El Consejo Local de Planificación Pública el cual está presidido por el Alcalde e integrado por el cuerpo de concejales y representantes de organizaciones vecinales y de la sociedad organizada. Aquí cabría la consulta a las universidades y a los organismos empresariales, tales como la Cámara de Comercio de la ciudad correspondiente, así como organizaciones sindicales e instituciones gremiales, dentro de su área de competencia e influencia. (s/p)

En el artículo anterior claramente destaca la función que tiene el alcalde en compañía de los ediles de la cámara municipal en la planificación pública conjuntamente con organizaciones vecinales y de la sociedad organizada.

De igual forma, el Artículo 299 de la CRBV, establece:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país (...) (p. 80)

Este artículo hace mención a las iniciativas que debe fomentar el estado para la promoción del desarrollo de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país

Por otro lado, la **Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)** establece las bases para el funcionamiento de los municipios.

**El artículo 2** de dicha ley define al municipio como: “la unidad política primaria de la República. También afirma que goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley. En sus actuaciones, el Municipio incorporará la participación de las comunidades en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados” (s/p)

**El artículo 4**, menciona las atribuciones del Municipio, entre las cuales destacan las siguientes:

Elegir sus autoridades. Crear parroquias y otras entidades locales. Asociarse en mancomunidades y demás formas asociativas intergubernamentales para fines de interés público determinados. Legislar en materia de su competencia, y sobre la organización y funcionamiento de los distintos órganos del Municipio. Gestionar las materias de su competencia. Crear, recaudar e invertir sus ingresos. (s/p)

Asimismo, la **Ley Orgánica del Trabajo (1999)**, Capítulo VI De la Higiene y Seguridad en el trabajo, establece. Artículo 236.

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio que presente en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimiento de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. El ejecutivo Nacional, determinara las condiciones que correspondan a las diversas formas de trabajo, especialmente en aquellas que por razones de insalubridad o peligrosidad puedan resultar nocivas, (...)

Este artículo hace referencia a la obligatoriedad de los patronos en brindar un ambiente seguro y con medidas de higiene adecuados a sus trabajadores, en el caso de la institución objeto de estudio, sus directivos están interesados en la presente investigación, por cuanto están conscientes de la necesidad de conocer la situación actual de las condiciones de higiene y seguridad industrial en institución educativa, para poder hacer los conectivos necesarios para poder brindar a sus docentes y estudiantes un ambiente laboral adecuado.

**Artículo 237.** Establece:

Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agente físico, condiciones económicas riesgos psicosociales, agente químico, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido acerca de la naturaleza de los mismos, de tos daños que pudieren causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención (s/p)

Finalmente, está la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005)**, en sus Disposiciones Generales. **Artículo 1.** El objeto de la presente Ley es:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido.(...)



**CUADRO 1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>Objetivo General:</b> Proponer la planeación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure.					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable Real</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Inst.</b>
Diagnosticar las acciones que realizan los funcionarios de la alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional.	<b>Clima Organizacional</b>	Ambiente laboral	-Ambiente apropiado	1	C U E S T I O N A R I O
			-Empatía	2	
			-Satisfacción	3	
		Productividad	-Rendimiento	4	
			-Eficiencia	5	
			-Tiempo	6	
			-Recursos	7	
		Interacción social	-Comunicación	8	
			-Cooperativismo	9	
			-Trabajo en equipo	10	
Determinar la planificación estratégica que lleva a cabo la Alcaldía para el logro exitoso de los objetivos propuesto por la institución.	<b>Planificación Estratégica</b>	Planes	-Concreción	11	
			-Corto plazo	12	
			-Mediano y largo plazo	13	
		Objetivos o metas	-Seguimiento	14	
			-Cumplimiento	15	
		Recursos financieros	-Disponibilidad	16	
Identificar las acciones políticas y gerenciales que lleva a cabo la Alcaldía del municipio Biruaca; Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional a partir de la planificación estratégica.	<b>Alcaldía</b>	Estructura Organizativa	-Coherente	18	
			-Efectiva	19	
		Ambiente físico	-Adecuado	20	
			-Confort	21	
		Actitud de los empleados	-Respetuosa	22	
			-Sociable	23	
			-Educada	24	
		Remuneración de los Empleados	-Conforme	25	
-Justa	26				
-Honorarios	27				

**Fuente:** Viña (2014)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Según Arias (Ob. Cit.), “En toda investigación es fundamental destacar los aspectos metodológicos utilizados, a través de los cuales se intenta dar respuesta a los objetivos planteado en la misma” (p. 23) En función de las características derivadas del problema investigado en función de los objetivos planteados; en el marco metodológico del presente estudio se presenta la fundamentación epistemológica, el tipo y diseño de la investigación, los procedimientos utilizados para recopilar la información y la población objeto de estudio; así como las técnicas e instrumentos que se emplean en la recolección de los datos.

#### **Fundamentación Epistémica**

La visión paradigmática cientificista o positivista no permite la conmensurabilidad, la comunicación entre paradigmas, es decir, los paradigmas deben estar lo suficiente diferenciados como para ser inconmensurables entre sí. Las creencias y las reglas de acción que justifican la verdad y el conocimiento, son tan diferentes, que a pesar de que creamos que seguimos los mismos procedimientos, se persiguen fines antitéticos.

Este estudio se apoyó en el paradigma positivista, el cual persigue un conocimiento de tipo técnico expresado mediante leyes nomotéticas. Tal como lo señala Taylor y Bogdad (2001) “En el enfoque positivista se supone que el proceso de investigación está libre de valores y que el investigador

puede asumir una posición neutral” (p. 67). De tal manera, que se asume este paradigma por cuanto, la relación sujeto objeto dentro de este estudio, se aborda de forma independiente. Y los métodos que se utilizaron para la recolección de datos serán de forma numéricos, lo que permitió establecer de forma absoluta los resultados obtenidos de forma objetiva e imparcial.

De igual forma, se sustentó en una investigación desde el enfoque cuantitativo, que la define Sánchez (2001), como aquella que “trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede” (p. 23).

En virtud de lo anterior, se puede decir. Que la naturaleza cuantitativa asegura la precisión y el rigor que requiere la ciencia que se apoya en un conocimiento sistemático, comprobable, comparable, medible y replicable. Adopta el método de las ciencias naturales como el ideal para analizar y estudiar los fenómenos observables que son susceptibles de medición, análisis matemático, y control experimental, de esta manera se busca la validez interna a través del rigor y la credibilidad científica.

### **Tipo de Investigación**

Por las características presentes en este estudio, en especial de los objetivos trazados, se enmarcó en una investigación De Campo. Según Ballestrini (2008) “La investigación de Campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular” (p. 24)

Asimismo, se considera como es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines

prácticos (investigación aplicada). Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas. Cuando los datos se recogen directamente de la realidad se les denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

También, se ubica en un estudio de tipo documental respecto señala Ballestrini (Ob. Cit) La investigación documental: “es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado” (p. 47) Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas.

### **Modalidad de la Investigación**

La investigación se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Al respecto, la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (2010), como “aquella que consiste en elaborar una propuesta de un modelo operativo viable o una solución factible de un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social” (p. 07). El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

### **Nivel de Investigación**

Partiendo de la realidad del objeto de estudio plasmado en esta investigación, el mismo tiene un nivel de carácter descriptivo, el nivel de la investigación obedece al grado de profundidad con que se aborda el estudio. Se puede decir que la investigación descriptiva tiene como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento en estudio de un contexto particular. En ese sentido, Arias (Ob. Cit), señala: “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento de donde se generan los datos importantes para el desarrollo del mismo” (p. 46) Por consiguiente mediante la utilización de esta modalidad se caracterizó cada una de las variables que conforman el estudio.

### **Diseño de la Investigación**

Al respecto, Sabino, (2007). Dice que: “el diseño de la investigación es también conocido como plan de investigación, representa el método, el cómo

pensar en el método que tendrá la investigación, es decir, es el camino que guiará al científico, investigador o estudiante, pero no utilizara cualquier método, sino el científico, así como las técnicas que utilizara, es decir, el cómo lo hará pero con técnicas científicas” (p. 24) Los planes que pueden elaborarse o diseñarse son muy variados, pero cualquier plan que sea utilizado, partirá de conocer el tema objeto de estudio, o por lo menos deberá tener una clara definición o conceptualización del problema. Una vez delimitados los objetivos de la investigación, hay que dar un paso adelante y ver cómo se organiza el conjunto de operaciones básicas que permite llevar a cabo el proceso de investigación.

En este sentido, el estudio asumió un diseño no experimental, al respecto Ballestrini (2008) señala: "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (p. 23). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

## **Población y Muestra**

### **Población:**

La población en toda investigación tiene diferentes interpretaciones, y todas coinciden en su esencia. Según Hurtado y Toro (2000), la población “es el conjunto de seres o individuos que existen en el espacio donde se va a estudiar el evento, cuyos integrantes comparten, como características comunes, ciertos criterios de inclusión” (p. 143). La población entonces, debe poseer características comunes o rasgos similares, que los definen. Todo esto, refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea obtener alguna información por los integrantes de la población se le denomina

"criterio de inclusión", por lo tanto, la población de una investigación estuvo constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar la variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión.

Debido a ello Tamayo y Tamayo (2000), dice que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 65). La población es el universo de estudio y la constituyen cada uno de los elementos a investigar. Consiste en la selección de algunas unidades de estudio de una población definida. La población objeto de estudios estuvo representada por el total de los trabajadores y trabadoras de la alcaldía del municipio Biruaca, 282 Individuos de los diversos departamentos, direcciones y entes descentralizados que conforma la estructura organizativa de la Alcaldía.

## Cuadro 2

### Distribución de la población objeto de estudio.

Departamento / Direcciones	Nº de funcionarios
Dirección general	10
Secretaría de Despacho	7
Administración	17
Auditoría Interna	11
Catastro	9
Rentas municipales	12
Desarrollo Urbano	13
Desarrollo Social	15
Planificación y Presupuesto	19
Recursos Humanos	13
Registros Civiles	14
Salud	10
Deporte	14
Entes descentralizados	121
<b>TOTAL:</b>	<b>285</b>

**Fuente:** Dirección de recursos humanos Alcaldía de Biruaca (2011)

### La Muestra:

La muestra es interpretada como parte de la población. Arias (2010), ha indicado que: “la muestra es una representación de quienes se les considera el universo del estudio” (p. 26). No obstante, Ballestrini (2008), “refiere que cuando el total de la población es finita, cualquiera de las unidades de estudio, puede tomar parte de la investigación” (p. 17) En virtud de lo señalado por los autores, la muestra se considera una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado. No obstante, investigador tomó un muestreo intencional representado por los funcionarios de 5 departamentos; que viene a representar un total de muestreo de 72 individuos.

### Cuadro 3

#### Distribución de la muestra seleccionada para el Estudio.

Departamento / Direcciones	Nº de funcionarios
Rentas municipales	12
Desarrollo Urbano	13
Desarrollo Social	15
Planificación y Presupuesto	19
Recursos Humanos	13
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>

**Fuente:** Dirección de recursos humanos Alcaldía de Biruaca (2011)

### Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Según Tamayo y Tamayo (2000) “La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los



cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos” (p. 45) Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común. En la presente investigación trata con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas ya antes nombradas.

Partiendo de los objetivos planteados, así como el tipo de investigación, se tiene que para la recabación de los datos del estudio se utilizó como técnicas en primer lugar la Observación Directa. Al respecto, Arias (2010) señala: “Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis” (p. 33) es decir, la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

Asimismo, se utilizó la encuesta, definida por Arias (Ob. Cit) “como aquello que permite obtener información, opiniones sugerencias y recomendaciones basada en la interacción personalizada del investigador, es la más usada en las ciencias sociales” (p. 69) Es decir, esta técnica, propia de la investigación cuantitativa consiste en una indagación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

En la investigación se utilizó como instrumento, un cuestionario. Los instrumentos de acuerdo a Arias, (Ob. Cit), son los medios materiales que se

emplean para recoger y almacenar la información. (p. 111), En tal sentido y en función de los objetivos definidos en el presente estudio, Se utilizaría un cuestionario de tipo dicotómico donde se presenta dos alternativas de respuestas: (si — no). Dicho instrumento dirigidos a la muestra seleccionada para la investigación. Al respecto, Ballestrini (Ob. Cit) considera que:

El cuestionario es un medio de comunicación escrito y teórico entre el encuestador y el encuestado; facilita traducir los resultados y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares precisamente preparadas de forma cuidadosa y susceptible de analizar con relación al problema estudiado (p. 155)

Es de hacer notar, que el cuestionario se redactara atendiendo a las variables planteadas y a los objetivos propuestos con la finalidad de medir opiniones de la población estudiada hacia el tema tratado.

### **Técnica de Análisis de los Datos**

Los datos que se obtuvieron luego de aplicar el instrumento, lo que se codificaron y tabularon, tal como lo indica Ruiz (2007), quien expresa que: “los valores alcanzados se interpreten mediante la estadística descriptiva e Inferencial; y para ello se consideraron los valores porcentuales arrojados de las repuestas emitidas por ítems, donde los encuestados dieron su opinión con respecto a cada pregunta establecida” (p. 19) Esta estadística, es si se quiere una forma de dar juicios cuantitativos partiendo de valores porcentuales, indicando de alguna manera si se justifica o no el diseño de la propuesta.

Para poder entender los datos estos se procesaron de una forma cuantitativa, se tuvo que hacer un posterior análisis basado en estadística descriptiva para poder lograr razonar el porqué de los resultados arrojados por dicho estudio cuantitativo de cada una de las preguntas hechas en la

encuesta. Esto permitió tener una idea más clara de lo que se tendrá que hacer para lograr los objetivos propuestos. Análisis Descriptivo: ayudó a observar el comportamiento de la muestra en estudio, a través de tablas, gráficos Los resultados recogidos en la muestra se resumen en una matriz de datos  $N \times M$ , en la cual  $N$  es el número de unidades de análisis utilizadas (número de casos) y  $M$  es el número de características de dichas unidades, unidades de las que tenemos información.

### **Validez y Confiabilidad**

Según Sampieris (2000), señala que “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p. 243) Se validó el instrumento a través de juicios de expertos en cuanto a consistencia del contenido y la estructura de cada uno de los ítems que conforman el instrumento. Las observaciones realizadas por estos expertos fueron tomadas en cuenta para el diseño final del cuestionario. Y sobre la base de estas observaciones se diseñó el instrumento definitivo que se aplicó a los sujetos en estudio.

Para la Confiabilidad del Instrumento. Se calculó luego de establecer la validez hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, la cual se conoce al producir el coeficiente de confiabilidad, cuyos valores oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula a confiabilidad total. La escogencia de la fórmula adecuada depende del tipo de investigación, la cantidad de ítems, el tiempo en que se desarrolle el estudio. Así cuando se trata de una población de gran tamaño se prefiere las técnicas de reaplicación de pruebas, como la medida de estabilidad y el método de formas alternativas o paralelas. La Técnica de Kuder-Richardson.

No obstante, esta técnica se basa en el supuesto de que cada ítem del instrumento constituye una prueba paralela, de modo que cada ítem es tratado como paralelo de todos los demás ítems. Esta técnica sólo es

aplicable en aquellos casos en que las respuestas a cada ítem puede calificarse como 1 ó 0 cada una (correcto - incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra, etc.). La fórmula KR20 para calcular la confiabilidad de un instrumento con ítems será:

$$r_u = \frac{k}{k-1} \cdot \frac{st^2 - \sum p \cdot q}{st^2}$$

Dónde: K= número de ítems del instrumento. P= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem Q= Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem. St<sup>2</sup>= Varianza total del instrumento.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

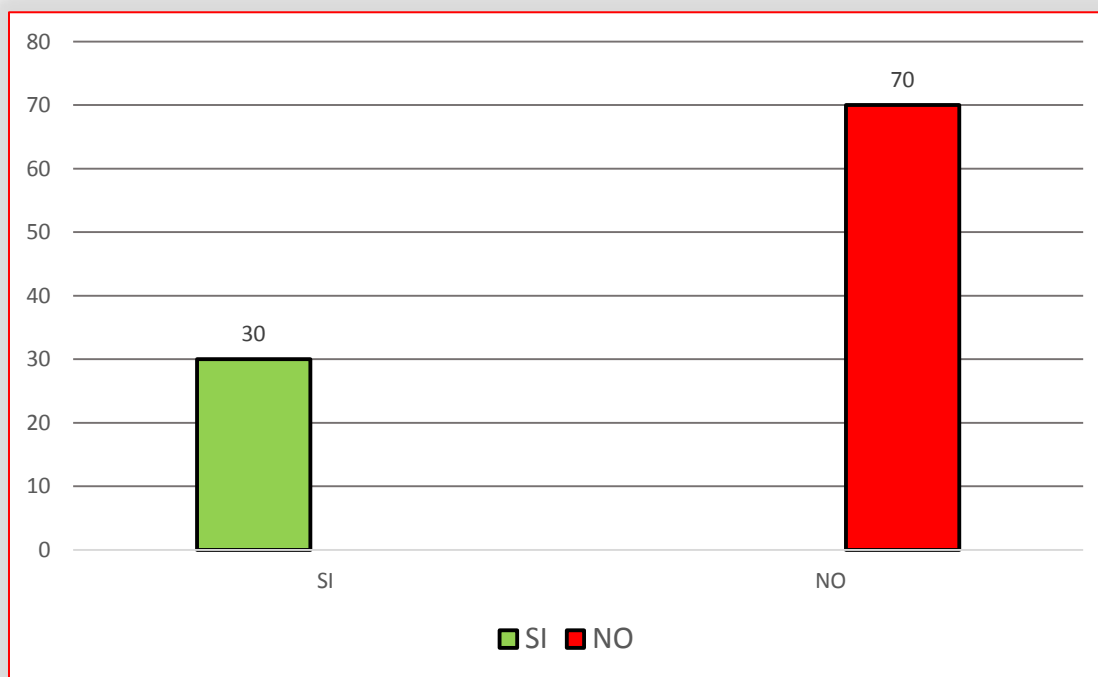
En este capítulo se registra el diagnóstico que sustenta la propuesta que no es más que la presentación y análisis de los resultados con respecto al tema central del estudio que versa sobre la planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure. De este modo, el estudio se enmarca en un proyecto factible, que indiscutiblemente, prevé la aplicación de instrumentos de recolección de datos para avizorar el diagnóstico de la situación presentada en la institución objeto de estudio.

En este sentido, el análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación, la interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación, esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. Al respecto Kerlinger, (1999) señala: “La interpretación se realiza en dos etapas: Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística y establecer un significado más amplio de la investigación” (p. 23) es decir, determinar el grado de generalización de los resultados.

No obstante, se requirió la aplicación de la técnica estadística, que permitió a través de la representación de cuadros con valores absolutos y relativos los hallazgos encontrados y a través de gráficos tipo barra se expuso de forma porcentual los mismos, finalizando con un análisis descriptivo. Mostrando las conclusiones que dieron respuesta a los objetivos de la investigación y las recomendaciones que el investigador consideró pertinente.

**CUADRO 4****Variable: Clima Organizacional. Dimensión Ambiente Laboral**

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
1	¿Consideras que tu ambiente laboral es el apropiado para tus funciones?	22	31	50	69
2	¿Consideras que existe empatía entre los funcionarios que conforman tu ambiente laborar?	18	25	54	75
3	¿Crees que es satisfactorio el ambiente donde desarrollas tus labores de trabajo?	24	33	48	67
<b>TOTAL</b>		64	89	152	211
<b>MEDIA</b>		21.3	<b>30</b>	50.6	<b>70</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)**Gráfico 1. Dimensión Ambiente Laboral.****Fuente:** Tomado del cuadro 4. Realizado por Viña (2014)

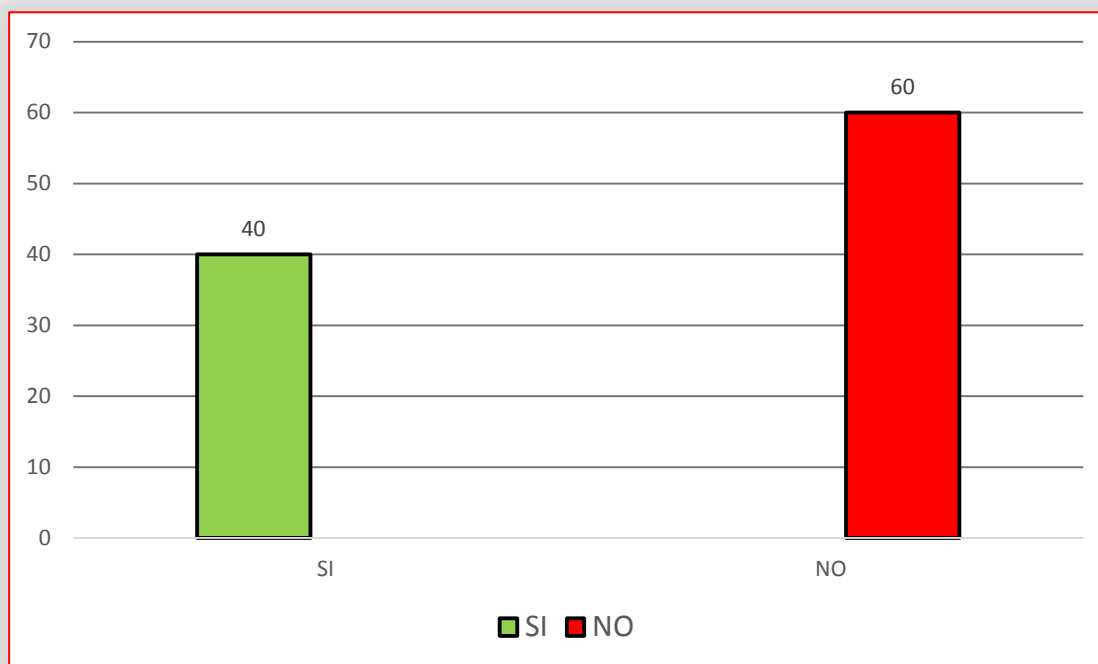
En relación a los resultados de la Dimensión Ambiente Laboral, un 70% de los encuestados señalan que ambiente laboral donde realiza sus funciones no es apropiado para tal fin; además, no existe empatía entre los funcionarios que conforman el ambiente laborar y finalmente en esta dimensión consideran que no es satisfactorio el ambiente donde desarrollas las labores de trabajo. Sin embargo, un 30% se manifiestan de forma positiva antes las interrogantes antes descritas. Evidentemente que se presenta un escenario laboral con elementos negativos muy marcados que van influir en el rendimiento y producción de los empleados de la Alcaldía.

### CUADRO 5

#### Variable: Clima Organizacional. Dimensión Productividad

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
4	¿Crees que el rendimiento de los trabajadores en el esperado de al acuerdo al clima organizacional presente en la Institución?	32	44	40	56
5	¿Consideras que los funcionarios de la alcaldía son eficiente en sus labores de trabajo?	30	42	42	58
6	¿Crees que el tiempo que invierte el trabajador para llevar a cabo su trabajo es el esperado?	22	30	52	70
7	¿Consideras pertinente los recursos que invierte la alcaldía para consolidar un clima de trabajo adecuado?	32	44	40	56
<b>TOTAL</b>		116	160	153	240
<b>MEDIA</b>		29.0	<b>40</b>	38.2	<b>60</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)



**Gráfico 2. Dimensión Productividad.**

**Fuente: Tomado del cuadro 5. Realizado por Viña (2014)**

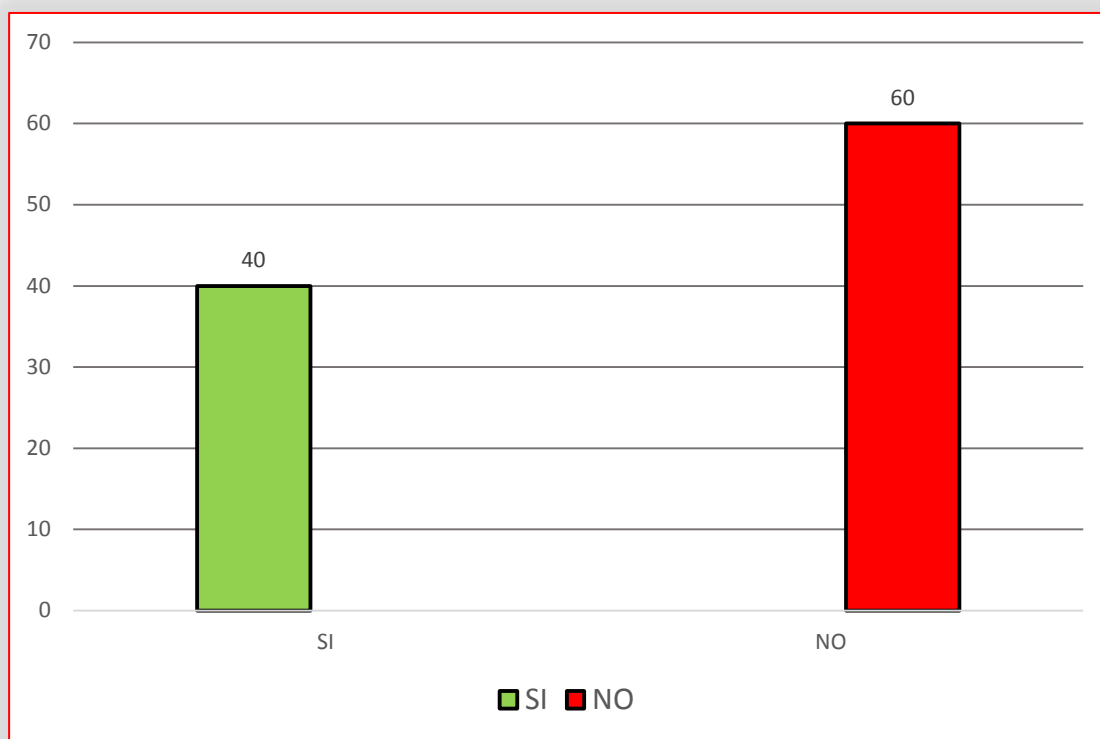
## CUADRO 6

**Variable: Clima Organizacional. Dimensión Interacción Social**

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
8	¿Existe una comunicación efectiva entre los funcionarios de la Alcaldía?	32	44	40	56
9	¿Crees que existe cooperación entre los trabajadores ante cualquier requerimiento de trabajo?	22	31	50	69
10	¿Consideras que los trabajadores realizan sus funciones de trabajo en equipo?	32	44	40	56
<b>TOTAL</b>		86	119	130	181
<b>MEDIA</b>		28.6	<b>40</b>	43.3	<b>60</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)





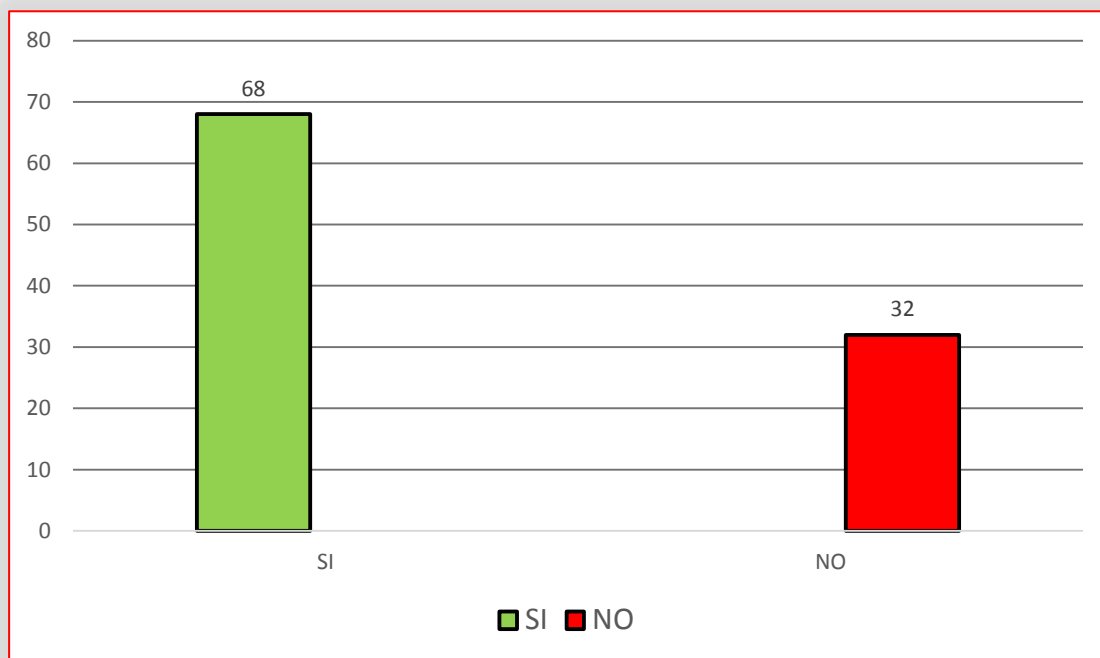
**Gráfico 3. Dimensión Interacción Social.**

**Fuente: Tomado del cuadro 6. Realizado por Viña (2014)**

En cuanto a la Dimensión Interacción Social, un 60% de la muestra señala que no existe una comunicación efectiva entre los funcionarios de la Alcaldía, lo que muestra negativamente la no existencia de cooperación entre los trabajadores ante cualquier requerimiento de trabajo, de igual forma, no existe trabajo en equipo entre los trabajadores de la Alcaldía. Por otro lado, un 40% responde de manera afirmativa a los planteamientos antes mencionados. Los resultados muestran claramente que no existe la comunicación adecuada entre los funcionarios de la Alcaldía, lo que trae como consecuencia una deficiente relación personal y laboral entre los trabajadores.

**CUADRO 7****Variable: Planificación Estratégica. Dimensión Planes**

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
11	¿Consideras que hay concreción en los planes que lleva a cabo la Alcaldía?	42	58	30	42
12	¿Crees que la Alcaldía debería llevar a cabos sus planes de gestión a corto plazo?	60	83	12	17
13	¿Consideras conveniente que la Alcaldía considere sus planes a mediano y largo plazo?	40	56	22	32
<b>TOTAL</b>		142	197	64	91
<b>MEDIA</b>		47.3	<b>68</b>	21.3	<b>32</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)**Gráfico 4. Dimensión Planes.****Fuente:** Tomado del cuadro 7. Realizado por Viña (2014)

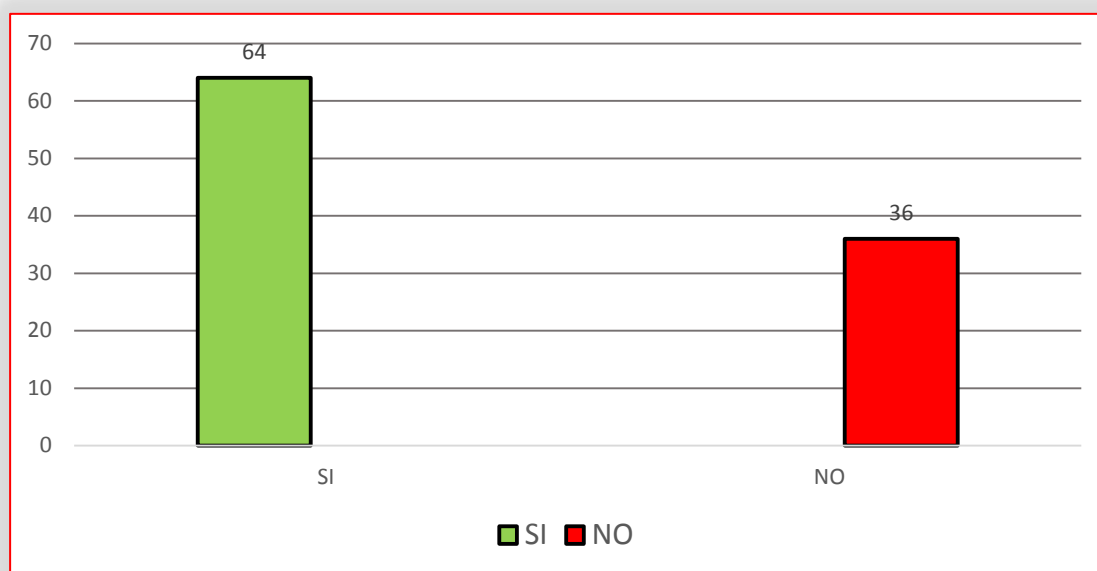
En la Dimensión Planes se presenta un escenario positivo, ya que un 68% de los consultados manifiestan que si se concretan de alguna manera los planes que se llevan cabo en la alcaldía en sus distintas concepciones, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Mientras que un 32% declaró de forma negativa. Antes estos resultados se evidencia que los empleados de la Alcaldía tienen una imagen y proyecciones positivas en cuanto a la planificación concebida y cumplida por la Alcaldía.

## CUADRO 8

### Variable: Planificación Estratégica. Dimensión Objetivos o Metas

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
14	¿Crees que la Alcaldía debería optimizar los mecanismos de seguimiento para llevar a cabo sus objetivos?	52	71	20	29
15	¿Consideras que se están cumpliendo los objetivos trazados por la Alcaldía para este año fiscal?	42	58	30	42
<b>TOTAL</b>		94	129	50	71
<b>MEDIA</b>		47.0	<b>64</b>	25.0	<b>36</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)



**Gráfico 5. Dimensión Objetivos o Metas**

**Fuente:** Tomado del cuadro 8. Realizado por Viña (2014)

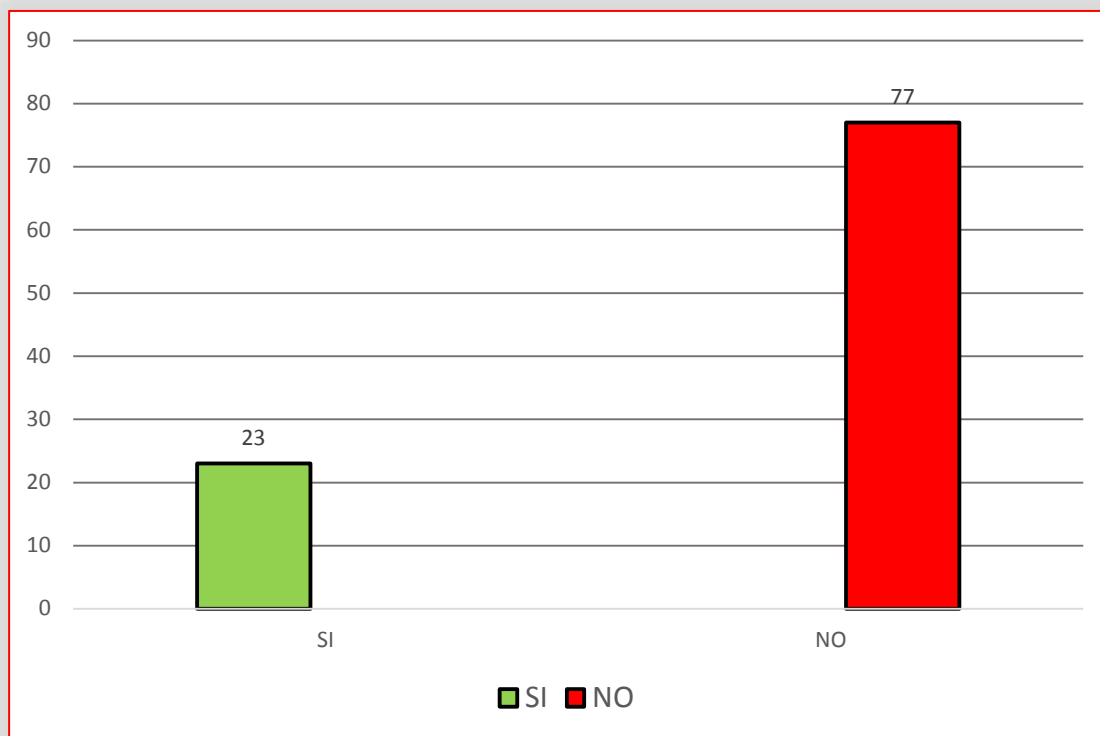
Los resultados que presentan la Dimensión Objetivos o Metas, son satisfactorios dado que se muestran de forma positiva ante la consulta realizada. En este sentido, un 64% señala que si se debería optimizar los mecanismos de seguimiento para llevar a cabo sus objetivos y consideran que si se están cumpliendo los objetivos trazados por la Alcaldía para este año fiscal 2015. Pero un 36% manifiesta que no antes los planteamientos antes señalados. La opinión de los encuestados revela que a pesar de que se estarían cumpliendo los objetivos y metas es imperativos optimizar los mecanismos o procedimiento adecuado.

### CUADRO 9

#### Variable: Planeación Estratégica. Dimensión Recursos Financieros

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
16	¿Consideras que la disponibilidad financiera con que cuenta la Alcaldía para honrar sus compromisos con sus empleados y la comunidad es suficientes?	12	17	60	83
17	¿Crees que los recursos financieros y económicos son manejados de manera adecuada por las autoridades de la Alcaldía?	20	29	52	71
<b>TOTAL</b>		32	46	112	154
<b>MEDIA</b>		16.0	<b>23</b>	56.0	<b>77</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)



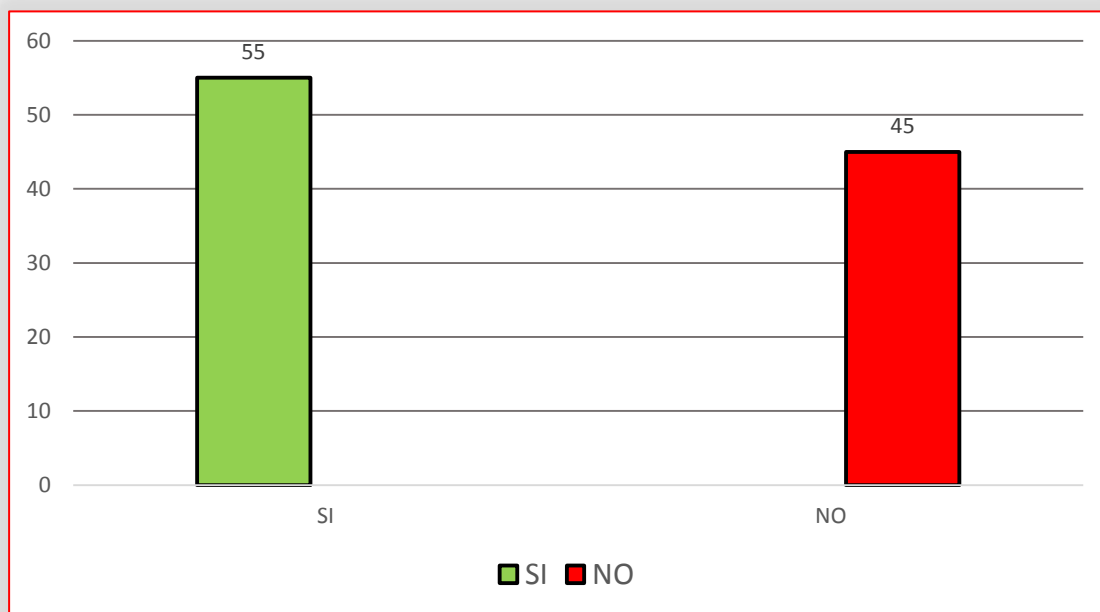
**Gráfico 6. Dimensión Recursos Financieros**

**Fuente: Tomado del cuadro 9. Realizado por Viña (2014)**

En relación a los recursos financieros, un 77% manifestó que no cree que la disponibilidad financiera con que cuenta la Alcaldía para honrar sus compromisos con sus empleados y la comunidad sea suficiente, además de que creen que los recursos financieros y económicos son manejados de manera adecuada por las autoridades de la Alcaldía. Por otro lado un 23% señala que si en cuanto a la disponibilidad y el manejo de los recurso financiero. Situación que evidencia que existe grandes debilidades financieras en la Alcaldía producto de deficiencia en la administración de los recursos económicos.

**CUADRO 10****Variable: Alcaldía. Dimensión Estructura Organizativa**

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
18	¿Consideras que la estructura organizativa de la Alcaldía es coherente con los requerimientos del municipio?	40	56	32	44
19	¿Crees que la actual estructura de la Alcaldía es efectiva para llevar a cabo los objetivos de la institución?	38	53	34	47
<b>TOTAL</b>		78	109	66	91
<b>MEDIA</b>		39.0	<b>55</b>	33.0	<b>45</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)**Gráfico 7. Dimensión Estructura Organizativa****Fuente:** Tomado del cuadro 10. Realizado por Viña (2014)

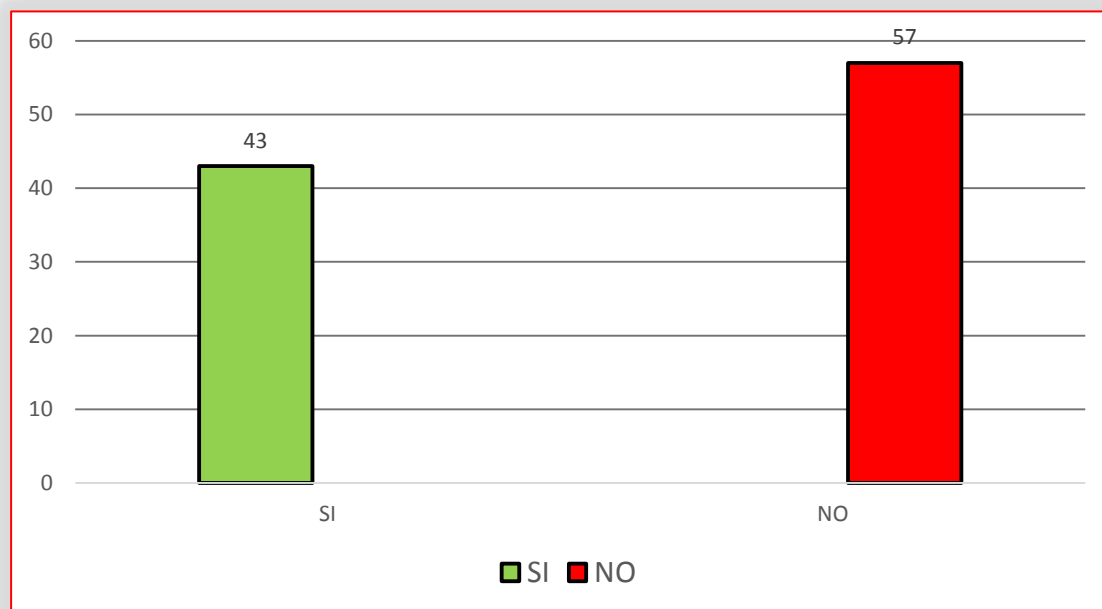
En cuanto a los resultados referidos a la dimensión estructura organizativa, un 55% indica que la estructura organizativa de la Alcaldía si es coherente con los requerimientos del municipio, y creen que la actual estructura de la Alcaldía es efectiva para llevar a cabo los objetivos de la institución; sin embargo, un 45% señala que no ante lo planteado. Se concreta que la Alcaldía posee una estructura organizativa adecuada para llevar a cabo sus metas.

### CUADRO 11

#### Variable: Alcaldía. Dimensión Ambiente Físico

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
20	¿Consideras que el ambiente donde realizas tu jornada laboral es adecuado para tus funciones?	32	44	40	56
21	¿Tiene tu oficina o espacio de trabajo el confort necesario para llevar a cabo tu trabajo?	30	42	42	58
<b>TOTAL</b>		62	86	82	104
<b>MEDIA</b>		31.0	<b>43</b>	41.0	<b>57</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)



**Gráfico 8. Dimensión Ambiente Físico**

**Fuente:** Tomado del cuadro 11. Realizado por Viña (2014)

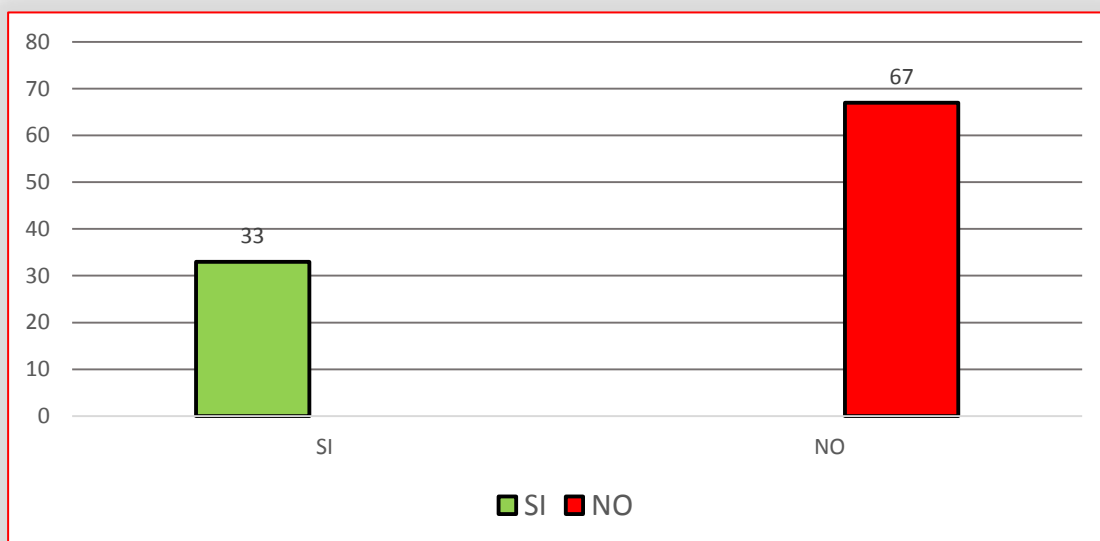
En la dimensión ambiente físico, un 57% señala que el ambiente donde realizas tu jornada laboral no es adecuado para tus funciones y que no cuentan con una oficina o espacio de trabajo con el confort necesario para llevar a cabo tu trabajo; pero un 43% señala que si existen las condiciones de ambientes físico antes mencionado. Lo que significa que existen debilidades en los espacios e infraestructura de la Alcaldía.

## CUADRO 12

### Variable: Alcaldía. Dimensión Actitud de los Empleados

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
22	¿Consideras que los empleados de la Alcaldía son respetuosos con los miembros de la institución y la comunidad?	20	29	52	71
23	¿Crees que los funcionarios de la Alcaldía son sociables?	30	42	42	58
24	¿Consideras que los empleados de la Alcaldía tienen el nivel educativo de acuerdo a las exigencias del perfil del cargo que desempeñan?	20	28	52	72
<b>TOTAL</b>		70	99	146	201
<b>MEDIA</b>		23.3	<b>33</b>	48.6	<b>67</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)



**Gráfico 9. Dimensión Ambiente Físico**

**Fuente:** Tomado del cuadro 12. Realizado por Viña (2014)



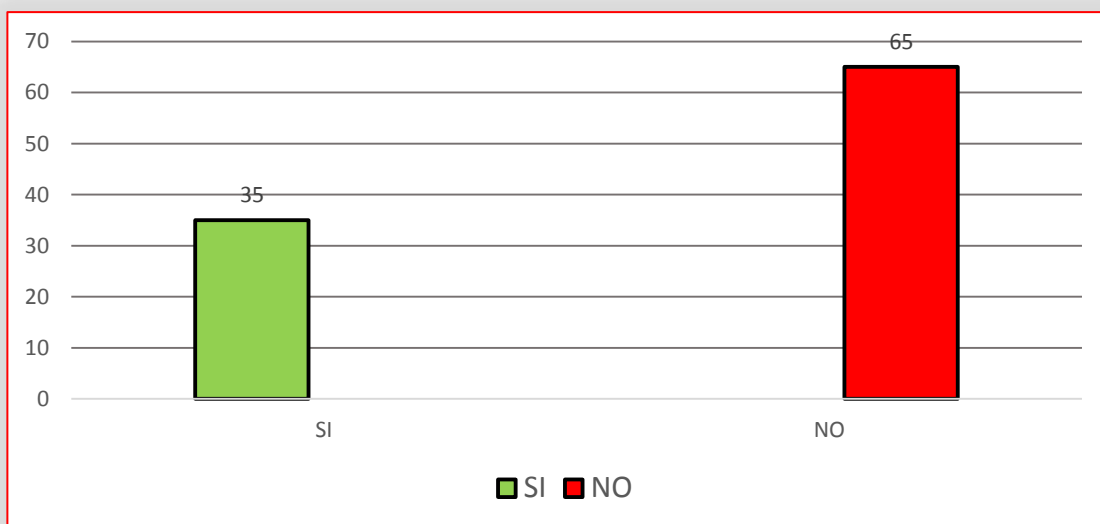
En relación a la dimensión actitud de los empleados, un 67% opinó que los empleados de la Alcaldía no son respetuosos con los miembros de la institución y la comunidad ni sociables y finalmente consideran que los empleados de la Alcaldía no tienen el nivel educativo de acuerdo a las exigencias del perfil del cargo que desempeñan. Sin embargo, un 23% señala que sí. Esto evidencia que algunos empleados están en los cargos sin tener el perfil académico adecuado para ello.

### CUADRO 13

#### Variable: Alcaldía. Dimensión Remuneración de los Empleados

Nº	Preguntas	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
25	¿Estás conforme con la remuneración económica que devengas por tu trabajo en la Alcaldía?	22	31	50	69
26	¿Crees que el monto que devengas por tu jornada laboral es justo?	22	31	50	69
27	¿Crees que los criterios para establecer los honorarios de los empleados de la Alcaldía son los adecuados?	30	42	42	58
<b>TOTAL</b>		74	104	142	196
<b>MEDIA</b>		24.6	<b>35</b>	47.3	<b>65</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado a la muestra. Realizado por Viña (2014)



**Gráfico 10. Dimensión Remuneración de los Empleados**

**Fuente:** Tomado del cuadro 11. Realizado por Viña (2014)

Finalmente, en la dimensión Remuneración de los Empleados, un 65% indicó que no están conforme con la remuneración económica que devengas, además no creen que el monto que devengas por tu jornada laborar es justo, ni que los criterios para establecer los honorarios de los empleados de la Alcaldía son los adecuados. Pero un 35% señala que si están de acuerdo con los parámetros establecidos por la Alcaldía en cuanto a sus remuneraciones. Esta situación pone en evidencia que la Alcaldía del municipio Biruaca del estado Apure no tiene estipulado en tabulador de sueldo y salarios los montos adecuados de acuerdo a los niveles inflacionarios que presenta la economía venezolana en la actualidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se abordan todas aquellas situaciones que representan la finalización del proceso investigativo. La conclusión es la parte final de una cadena de eventos o circunstancias que se relacionan entre sí y que suceden de manera más o menos ordenada de acuerdo a diversos elementos. Una vez concretada la conclusiones, están sirven de plataforma para hacer las recomendaciones que el investigador considere pertinente.

Para plasmar las conclusiones se toma en consideración los objetivos del estudio para medir hasta qué punto se llevaron a cabo en el desarrollo investigativo. En este sentido, en cuanto al primer objetivo se pudo establecer el proceso que realizan los funcionarios de la alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional. Estas se traducen en: En funciones en el marco de debilidades comunicacionales, de interacción y cooperación entre los empleados para llevar a cabo con éxito los objetivos trazados por la Alcaldía.

Asimismo se pudo conocer la planificación estratégica que lleva a cabo la Alcaldía para el logro exitoso de los objetivos propuesto por la institución presenta debilidades ya que no se consideran las acciones a realizar en el corto y mediano plazo lo que trae como consecuencia planes, obras, actividades, entre otras sin culminar y otras que todavía no inician. También, se logró conocer de forma general las acciones políticas y gerenciales que lleva a cabo la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure para el fortalecimiento del clima organizacional a partir de la planificación estratégica las cuales no son las más adecuada dado que de alguna manera u otra están desfasada en el tiempo en cuanto a las estrategias que deben utilizar como los recursos que se deben disponer para tal acción.

Finalmente se concretó la elaboración de la propuesta, la cual consistió en Diseñar acciones de planificación estratégica como herramienta

de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure. Dichas actividades se configuran en 8 bloques dirigidas a optimizar la planeación estratégica y el clima organizacional en la Alcaldía.

**Recomendaciones:**

Finalizada las conclusiones a continuación se presenta ciertas sugerencias que le permitan a la gerencia tomar decisiones y medidas relacionadas a las actividades de la Alcaldía del municipio Biruaca del estado Apure.

- Establecer un modelo de planificación estratégica que ubique a la institución a un nivel óptimo de gerencia donde los objetivos y metas puedan establecerse mirando hacia la excelencia en la prestación del servicio al municipio.
- Reorientar las actividades enmarcada en la gerencia del talento humano para llevar a cabo los reconocimientos y méritos que pudiera tener los empleados.
- Identificar las condiciones favorables y desfavorables tanto interna como externa con el objeto de establecer nuevas estrategias que aporten alternativas de solución a la problemática planteadas en la Alcaldía.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE PROYECCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE.**

##### **Presentación**

La función pública puede entenderse como la actividad de los funcionarios públicos para realizar las tareas que la sociedad le ha asignado al Estado y satisfacer el bien común. La misma comprende el conjunto de organizaciones públicas, tanto locales, regionales como nacionales, que realizan el trabajo administrativo y de gestión del Estado. Por su naturaleza, la función pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, con la finalidad de satisfacer los intereses colectivos. Maneja los recursos y direcciona el trabajo humano enfocado a la satisfacción de ese interés público, entendido este último como las expectativas de la colectividad. De allí su relevancia para el ciudadano.

Desde este contexto, el uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público en la mayoría de los casos, la asumen como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Asimismo, la planificación estratégica actualmente representa para las instituciones públicas un proceso que

antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Cabe destacar que la planificación estratégica en el ámbito público viene a significar para este sector una herramienta que ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

Al igual que la planificación estratégica, el Clima Organizacional juega un papel fundamental en la administración del talento humano en las instituciones públicas. Este se enmarca en un ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. En este sentido, se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada institución, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una organización y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral. Al respecto, Durán (2005), señala que “la importancia del clima organizacional en el éxito de las organizaciones depende de la constante evaluación para determinar si la institución es un buen empleador” (p. 34) De acuerdo a lo mencionado por el autor, se debe evaluar el clima organizacional con la finalidad de resolver las dificultades evidenciadas

después de realizar la medición, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

### **Importancia de la Propuesta**

Para toda organización el fin primordial es alcanzar las metas y objetivos trazados con antelación; pero para que se haga realidad el cumplimiento de lo propuesto, es indispensable que se definan estrategias que permitan o faciliten tan importante misión. Al respecto, la planificación estratégica representa una alternativa muy valiosa para manejar el talento humano; es decir, es un elemento fundamental para la organización, por cuanto constituye a la formación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a la empresa incrementar la capacidad funcional, para establecer el plan estratégico de manera plena y oportuna.

La razón principal que justifica esta investigación está enmarcada en que mediante la misma se pretende ofrecer una serie de actividades enmarcadas en la planeación estratégica y clima organizacional en la Alcaldía del municipio Biruaca del estado Apure. Se pone a disposición un estudio a fin de enfrentar con éxito los diversos cambios y amenazas que sobre el personal pudiera enfrentar la institución. Entre otros aspectos, no menos importante que justifica la investigación, se indica las siguientes: Facilitar a la Alcaldía la planificación estratégica del talento humano, en su desarrollo, con el propósito de generar consenso, motivar al empleado, estimular su cautividad y cumplir con éxito la función de personal en pro de los objetivos y metas comunes. Asimismo, las actividades permitirán a la Alcaldía un clima de trabajo lleno de armonía y donde se espera optimizar la capacidad productiva de los empleados y motivarlos para afianzar el capital intelectual en la institución.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General:**

Ofrecer un epitome de actividades para el fortalecimiento del proceso de planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure.

### **Objetivos específicos:**

Crear un compendio de actividades referidas a la planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure.

Exhortar a la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure para asumir las actividades de planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional en la institución.

Lograr que las autoridades de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure puedan poner en práctica las actividades de planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional en la institución.



## **Factibilidad de la Propuesta**

### ***Institucional.***

Los funcionarios de la Alcaldía tienen la disposición de apoyar incondicionalmente las ideas y acciones que puedan emerger productora de las actividades planteadas en esta propuesta, razón por la cual no se estaría presentando ningún obstáculo a nivel de la institución para llevar a cabo dentro de las posibilidades algunas actividades sugeridas en esta propuesta.

### **Social.**

La propuesta cuenta con el apoyo de miembros de la comunidad y la alcaldía para la presentación de las actividades contenidas en esta. De ser posible la propuesta estaría haciendo significativos aportes tanto a la institución como los vecinos del municipio Biruaca.

### ***Política.***

Se cuenta con el apoyo político gubernamental de algunos miembros del partido oficialista que ven con objetividad las actividades que se puedan ofrecer a partir de la propuesta.

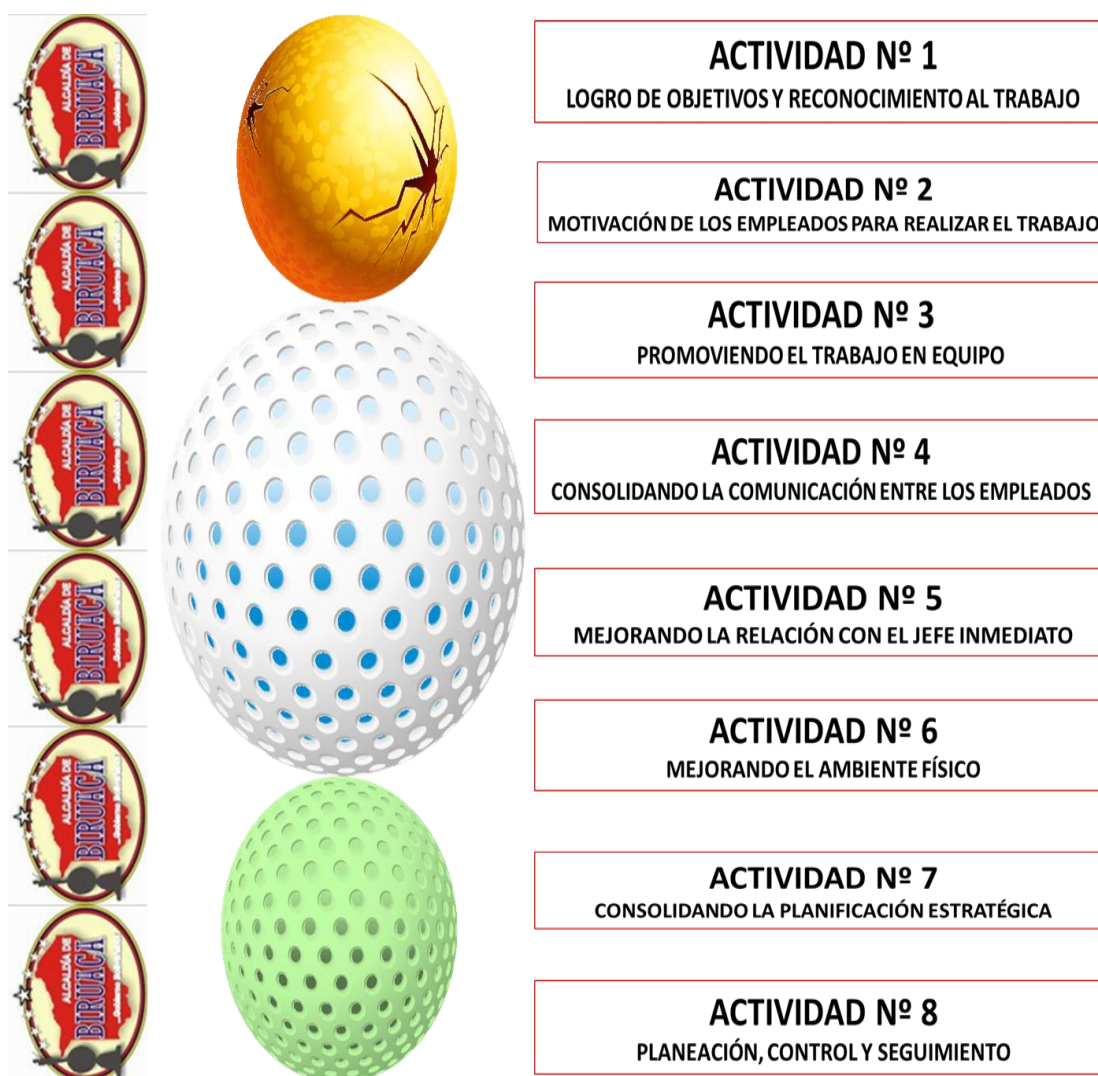
### ***Gerencial.***

La gerencia de la Alcaldía ve con optimismo los resultados del estudio y por ende lo que se pueda sugerir realizar a partir de las actividades propuestas por el autor.

### **Económica.**

La propuesta no estaría ocasionando gastos adicionales a la Alcaldía, dado que estas actividades se estarían realizando con un equipo multidisciplinario de manera gratuita.

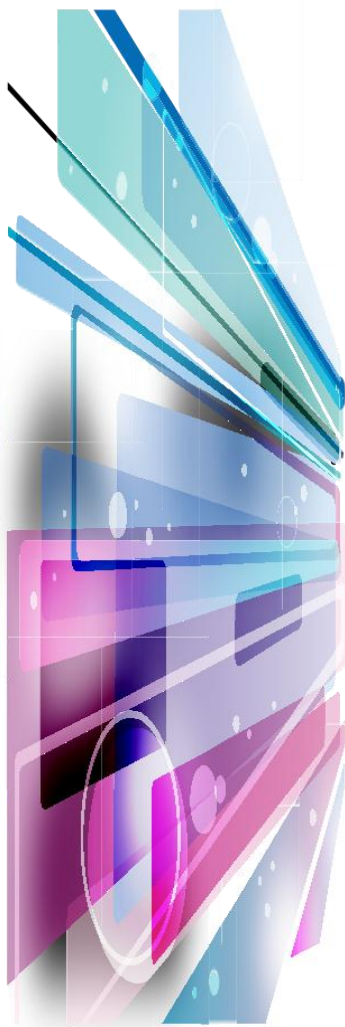
### **Estructura de la Propuesta**



# ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA



**ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE PROYECCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE.**



## ACTIVIDAD N° 1

### LOGRO DE OBJETIVOS Y RECONOCIMIENTO AL TRABAJO

<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer el sentido de pertenencia del empleado con la Alcaldía, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<p>Realizar jornada de sensibilización entre los empleados y jefes de divisiones de la Alcaldía para determinar los logros y fracasos del departamento.</p> <p>Realizar la comunicación entre los jefes de departamentos y los empleados de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.</p> <p>Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en el tiempo prudencial.</p> <p>Exhortar a los trabajadores para realizar jornadas de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales para superar las debilidades presentes en el personal.</p>
<b>ESTRATEGIA</b>	Jornada de concienciación laboral
<b>RECURSOS</b>	Videos, Video beam, laptop, folletos, programas de capacitación, especialistas, refrigerios.
<b>COMPETENCIAS</b>	Que los empleados de la Alcaldía sienta la institución como algo propio de cada uno de ellos mediante la motivación interna y externa para obtener el éxito esperado en el desempeño laboral.





## ACTIVIDAD N° 2

### MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA REALIZAR EL TRABAJO

<b>OBJETIVO</b>	Propiciar un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente entre los empleados que hacen vida en la Alcaldía.
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para el mejoramiento de la seguridad social y los beneficios actuales.</li> <li>• Actividades reconocimiento al personal a partir de los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.</li> <li>• Diálogos continuos con los empleados, para el intercambio de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.</li> <li>• Evaluación periódica a los espacios de trabajo para optimizar el ambiente laboral de los empleados.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	Encuentros dialógicos.
<b>RECURSOS</b>	Videos, Video beam, laptop, folletos, programas de capacitación, especialistas, refrigerios.
<b>COMPETENCIAS</b>	Asegurar que los empleados cuenten con los elementos motivacionales para optimizar su trabajo y ser más productivos en las labores que vienen desempeñando en la Alcaldía.



## ACTIVIDAD N° 3

### PROMOVIENDO EL TRABAJO EN EQUIPO

<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo en la Alcaldía de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual de los trabajadores.
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robustecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.</li> <li>• Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</li> <li>• Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	Talleres teóricos praxiológico
<b>RECURSOS</b>	Videos, Video beam, laptop, folletos, programas de capacitación, especialistas, refrigerios, equipos deportivos, música.
<b>COMPETENCIAS</b>	Lograr que los empleados de la alcaldía cultiven una cultura de cooperación grupal para la realización de sus actividades laborales y Extra laborales.





## ACTIVIDAD N° 4

### CONSOLIDANDO LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS

<b>OBJETIVO</b>	Consolidar los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los funcionarios estén enterados de las actividades que la Alcaldía realiza en el Municipio.
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las políticas de información para la consolidación de la comunicación entre los distintos departamentos de la Alcaldía.</li> <li>• Actualizar constantemente la información que se publica en los espacios de la Alcaldía por los distintos departamentos.</li> <li>• Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.</li> <li>• Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la Alcaldía esté planificando o realizando.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	Jornada de comunicación y reflexión
<b>RECURSOS</b>	Carteleras, rotafolios, folletos, Dípticos informativos, buzón, periódico, boletines, coordinadores de eventos, relaciones públicas.
<b>COMPETENCIAS</b>	Que los empleados se mantengan informados sobre las distintas actividades que se realizan en la Alcaldía a partir de cada departamento.

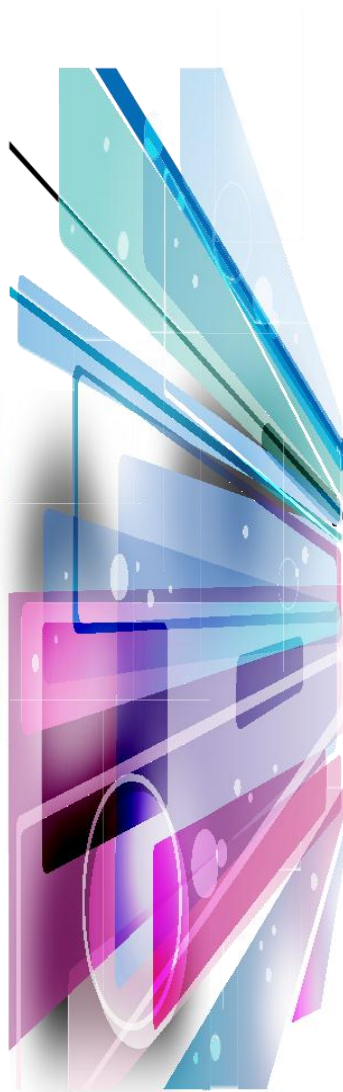


## ACTIVIDAD Nº 5

### MEJORANDO LA RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

<b>OBJETIVO</b>	Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefes y empleados, para el logro de una confianza en la delegación de tareas.
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.</li> <li>• Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</li> <li>• Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	Conversatorios
<b>RECURSOS</b>	Rotafolios, folletos, Dípticos informativos, relaciones públicas, sonido, refrigerios.
<b>COMPETENCIAS</b>	Que los diversos funcionarios de la Alcaldía tengan una excelente relación laborar con sus jefes inmediato para el mejoramiento del clima de confianza entre los funcionarios.

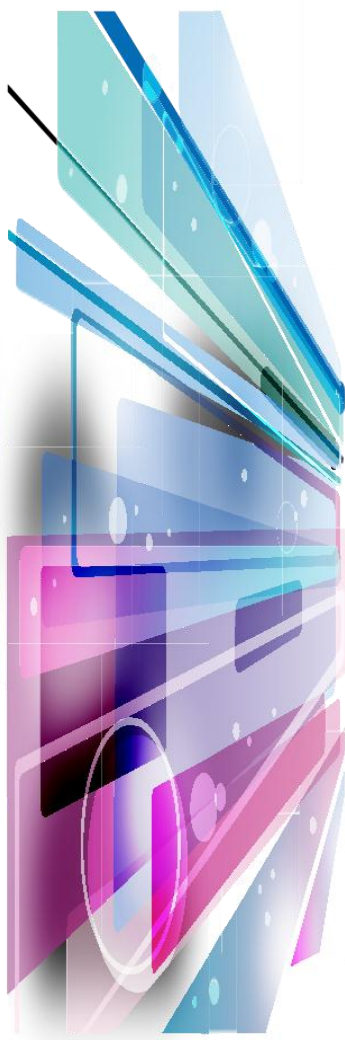




## ACTIVIDAD N° 6

### MEJORANDO EL AMBIENTE FÍSICO

<b>OBJETIVO</b>	Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar periódicamente la infraestructura de las diversas oficinas o departamentos de la alcaldía (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.</li> <li>▪ Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la Alcaldía</li> <li>▪ Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo a las necesidades de la Alcaldía.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	Taller
<b>RECURSOS</b>	Rotafolios, folletos, Dípticos informativos, relaciones públicas, sonido, asesores técnicos, personal de mantenimiento, refrigerios.
<b>COMPETENCIAS</b>	Que los trabajadores de la Alcaldía se sientan seguro y cómodos en sus espacios de trabajo.



## ACTIVIDAD N° 7

### CONSOLIDANDO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

<b>OBJETIVO</b>	Fomentar una gerencia estratégica que permita la integración de los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la institución con el objeto de cumplir con los propósitos establecido en la misión
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acciones estratégicas con los empleados para que se sientan comprometidos con los objetivos de la institución en el marco del cumplimiento de las normas y los reglamentos.</li> <li>▪ Planificación de objetivos formulados con claridad son de vital importancia para el éxito de la institución, por lo que debe existir una conexión entre los valores y actitudes de los empleados, para poder así reducir a un mínimo los conflictos y lograr satisfactoriamente las metas y objetivos establecidos.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	Jornada de sensibilización
<b>RECURSOS</b>	Rotafolios, folletos, Dípticos informativos, relaciones públicas, sonido, asesores técnicos, personal de mantenimiento, refrigerios.
<b>COMPETENCIAS</b>	Que los trabajadores de la Alcaldía asuman la planificación estratégica con criterios de responsabilidad y pertinencia social.





## ACTIVIDAD N° 8

### PLANEACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO

<b>OBJETIVO</b>	Consolidar una planeación efectiva acorde con las necesidades de los trabajadores y la comunidad en general del municipio.
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de adiestramientos, seguimiento y evaluación del personal a cargo de realizar la planificación institucional de la Alcaldía.</li> <li>▪ Sensibilización de los empleados y la comunidad en concebir planes realizables en el corto y mediano plazo.</li> <li>▪ Someter a evaluación de forma rigurosa por parte de la Alcaldía y la comunidad organizado los planes que se ejecutan y finalizan.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	Jornada de sensibilización
<b>RECURSOS</b>	Folletos, Dípticos informativos, relaciones públicas, sonido, asesores técnicos, personal de mantenimiento, refrigerios.
<b>COMPETENCIAS</b>	Que los trabajadores de la Alcaldía y la comunidad en general asuman un papel protagónico en el ejercicio de una contraloría social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F (2006), Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica 5<sup>o</sup> Edición. Caracas: Episteme.
- Ballestrini (2008) Cómo se elabora el proyecto de investigación. 1<sup>a</sup> Edición. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Brunet, L (1999) El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias. Tercera reimpresión. Ed. Trillas. México.
- Brunet, L. (1999) Planeación prospectiva del desarrollo económico local. Buenos Aire. Editorial continental.
- Capriotti M (2006) Planificación y estrategias en las organizaciones. Barcelona España. Ediciones Don quijotes.
- Chiavenato, I (2000) Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Santa Fé de Bogotá. Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5453. 15 de diciembre de 1999.
- Continental. México 1991.
- David C (2001), Planeación estratégica en las organizaciones. Bogota Colombia. Ed. Santander.
- De Pietro, (2007). Técnicas de análisis de los datos en la investigación.
- Desarrollo de imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001). Díaz Gavilán, Yasmín Karín.
- Diccionario definición.de (2013) Definición de planeación - Qué es, Significado y Concepto: disponible en: <http://definicion.de/planeacion/#ixzz3SmjJhmsl>
- [Tomado en fecha: noviembre 15 de 2013]
- Dormetty, M. (1993), Clima organizacional. Barcelona. Ed. Casa blanca.
- Drucker, Peter (1993) Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Ed. Norma. México.

- Durán J (2005), Clima organizacional en las instituciones públicas. Costa Rica. Editorial nevada.
- Fernández (2005) La investigación en su nivel descriptivo. ed. Santa Fe de Bogotá-Colombia: McGrawHill.
- Fred R., David.(1997) Conceptos de administración estratégica, 5ta edición. México. 1997.
- González j y Rojas I. (2005) Análisis de la planificación estratégica de los recursos humanos en el instituto venezolano de los seguros sociales (i.v.s.s) Maturín. Estado Monagas. Tesis de la Universidad de Oriente. Disponible en: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/251/1/TESIS-352.34\\_G614\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/251/1/TESIS-352.34_G614_01.pdf) [Tomado en fecha: noviembre 12 de 2013]
- Guillen G, León F y Velásquez M (2000) Clima organizacional. En psicología del trabajo para las relaciones laborales de Carlos Guillén Gestoso (cood.) y Rocío Gil Bozal. 1ª ed. En español. Ed. McGraw Hill- Interamericana. Madrid.
- Hernández Sampieri (2000), Metodología de la investigación. 3ª Edición. México: Mc Graw Hill- Interamericana.
- Hurtado y Toro (2000), la metodología Cuantitativa en la Investigación. Ediciones trilla México.
- Kerlinger, (1999), Interpretación de los resultados. México. Edt. carlostrio
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005)
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal
- Ley Orgánica del Trabajo (1999)
- Moreno, D (2011) el clima organizacional vivenciado por las enfermeras y enfermeros de atención directa, en su dimensión: satisfacción en el puesto de trabajo. Tesis.
- Quetzal H (2013) Planeación estratégica en la administración con enfoque a sistemas. Artículo on line. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas.htm> [Tomado en fecha: noviembre 13 de 2013]

- Ramírez, A (2010) percepción de las enfermeras (os) acerca de las características organizativas, referidas a la estructura organizativa de enfermería. Tesis. Universidad Central de Venezuela. Disponible en: <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/346/1/Tesis%20Clima%20organizacional.pdf> [Tomado en fecha: noviembre 15 de 2013]
- Risquez, A (2011), "Estudio de la planificación estratégica de los recursos humanos en el departamento de ventas de Sigo la Proveeduría, S.A" sucursal Maturín, Estado Monagas. (UDO). Tesis.
- Ruiz (2007), análisis de los datos de la investigación. Editorial episteme, Barcelona España.
- Sabinos C (2007), El proceso de Investigación. Buenos Aires, Argentina: El Cid editor.
- Sampieris (2000), Metodología de la Investigación. México. Prilla.
- Sánchez (2001), el proceso de investigación, ediciones internacionales. Barcelona España.
- Steiner, George. Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial
- Tamayo y Tamayo (2000) Las técnicas de recolección de los datos en la investigación. El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México.
- Taylor y Bogdad (2001) El Proceso de Investigación Científica. 3era. Edición. México. Editorial Limusa Noriega Editores S.A.
- Teoría de la Motivación de Maslow (1943)
- Teoría de los dos factores de Herzberg F. (1959)
- Teoría de Sistemas de Bertalanffy (1969)
- Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (2010), Manual para elaboración de trabajo de grado, especialización y trabajo doctoral.
- Villarroel, F. (2010), El clima organizacional vivenciado por enfermeras y enfermeros de atención directa, adscritos a las unidades de hospitalización de la clínica "Vista Alegre", en su dimensión: Satisfacción laboral. Tesis.

## **ANEXOS**

## CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES GENERALES

La información aquí recabada es estrictamente confidencial. Lea todo el cuestionario antes de comenzar a responder las diferentes preguntas. Se sugiere solo marcar una opción en cada pregunta. Marque con una equis (x) la opción escogida. Si tiene alguna duda consulte al investigador. Una vez respondidos todos los planteamientos devuelva el cuestionario al investigador. Las alternativas utilizadas son las siguientes: SI y NO.

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL.		SI	NO
1	¿Consideras que tu ambiente laboral es el apropiado para tus funciones?		
2	¿Consideras que existe empatía entre los funcionarios que conforman tu ambiente laboral?		
3	¿Crees que es satisfactorio el ambiente donde desarrollas tus labores de trabajo?		
4	¿Crees que el rendimiento de los trabajadores en el esperado de acuerdo al clima organizacional presente en la Institución?		
5	¿Consideras que los funcionarios de la alcaldía son eficiente en sus labores de trabajo?		
6	¿Crees que el tiempo que invierte el trabajador para llevar a cabo su trabajo es el esperado?		
7	¿Consideras pertinente los recursos que invierte la alcaldía para consolidar un clima de trabajo adecuado?		
8	¿Existe una comunicación efectiva entre los funcionarios de la Alcaldía?		
9	¿Crees que existe cooperación entre los trabajadores ante cualquier requerimiento de trabajo?		



10	¿Consideras que los trabajadores realizan sus funciones de trabajo en equipo?		
<b>VARIABLE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.</b>			
11	¿Consideras que hay concreción en los planes que lleva a cabo la Alcaldía?		
12	¿Crees que la Alcaldía debería llevar a cabo sus planes de gestión a corto plazo?		
13	¿Consideras conveniente que la Alcaldía considere sus planes a mediano y largo plazo?		
14	¿Crees que la Alcaldía debería optimizar los mecanismos de seguimiento para llevar a cabo sus objetivos?		
15	¿Consideras que se están cumpliendo los objetivos trazados por la Alcaldía para este año fiscal?		
16	¿Consideras que la disponibilidad financiera con que cuenta la Alcaldía para honrar sus compromisos con sus empleados y la comunidad es suficientes?		
17	¿Crees que los recursos financieros y económicos son manejados de manera adecuada por las autoridades de la Alcaldía?		
<b>VARIABLE: ALCALDÍA.</b>			
18	¿Consideras que la estructura organizativa de la Alcaldía es coherente con los requerimientos del municipio?		
19	¿Crees que la actual estructura de la Alcaldía es efectiva para llevar a cabo los objetivos de la institución?		
20	¿Consideras que el ambiente donde realizas tu jornada laboral es adecuado para tus funciones?		
21	¿Tiene tu oficina o espacio de trabajo el confort necesario para llevar a cabo tu trabajo?		
22	¿Consideras que los empleados de la Alcaldía son respetuosos con los miembros de la institución y la comunidad?		
23	¿Crees que los funcionarios de la Alcaldía son sociables?		
24	¿Consideras que los empleados de la Alcaldía tienen el nivel		

	educativo de acuerdo a las exigencias del perfil del cargo que desempeñan?		
<b>25</b>	¿Estás conforme con la remuneración económica que devengas por tu trabajo en la Alcaldía?		
<b>26</b>	¿Crees que el monto que devengas por tu jornada laboral es justo?		
<b>27</b>	¿Crees que los criterios para establecer los honorarios de los empleados de la Alcaldía son los adecuados?		