



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN "GERENCIA"**



**PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IPASME  
GUANARE, ESTADO PORTUGUESA**

**Autora:**

Lcda. Marisol González

**Guanare, Noviembre de 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN "GERENCIA"**



**PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IPASME-  
GUANARE, ESTADO PORTUGUESA**

**Tutor:**

Dr. Reinaldo Parada

**Autora:**

Lcda. Marisol González

**Guanare, Noviembre de 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN “GERENCIA”**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA  
GERENCIAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
IPASME GUANARE, ESTADO PORTUGUESA**

**Tutor:**  
Dr. Reinaldo Parada

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia  
De la ciudadana: Marisol González Montilla  
Por: Dr. Reinaldo Parada  
C.I. V- 8664547

**Guanare, Noviembre de 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN “GERENCIA”**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR METODOLOGICO**

**PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA  
GERENCIAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
IPASME GUANARE, ESTADO PORTUGUESA**

**Asesor:**

Lcdo. MSc. Jhonny Morillo

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia  
De la ciudadana: Marisol González Montilla  
Por: Lcdo. MSc. Johnny Morillo  
C.I. V- 11398714

**Guanare, Noviembre de 2017**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IPASME-GUANARE ESTADO PORTUGUESA "

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

GONZALEZ, MARISOL
C.I.: 10.056.095

Realizado bajo la tutoria de el(la) Prof. PARADA B., REINALDO A., titular de la cedula de identidad N°. 8.664.547

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta

Aprobado

En Bárbula, a los 28 dias del mes de Noviembre de 2018

Prof. Pérez S., Iraidy E. (PRESIDENTE)
C.I.: 3490-252
Fecha: 28-11-18

Prof. Du Canto, Ero
C.I.: 1664-982
Fecha: 28-11-18



Prof. Parada B., Reinaldo A.
C.I.: 8.664.547
Fecha: 28-11-18



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN "GERENCIA"



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IPASME GUANARE, ESTADO PORTUGUESA", presentado por: Licda. Marisol González, portadora de la cédula de identidad V-10.056.095, para optar al Título de: Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado  
a los 28 días del mes de NOVIEMBRE del año 2018.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
<u>Yraide Pérez Silva</u>	<u>3490.252</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Ero Del Canto</u>	<u>16241832</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Reinaldo Parades</u>	<u>8.664547</u>	<u>[Firma]</u>



## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por permitirme llegar hasta aquí, por esa fortaleza que me ha dado en todo momento, estoy segura me seguirá acompañando en el desarrollo de otra meta que me trace. Bendito seas por siempre Señor.

A mis Padres (+), aunque físicamente no estén conmigo siempre los siento junto a mi y los llevo en mi corazón, desde el cielo continúan iluminando mi camino. Siempre los amaré.

A Félix: especialmente a ti mi amor, estoy segura que sin ti y el apoyo que siempre me has brindado hubiese sido más difícil lograrlo gracias por ser como eres, te amo.

A mis Hijos: Howard, Marifel y Agata, quienes siempre sacrificaron fines de semanas porque yo debía asistir a clases o reunirme con mis compañeros para realizar alguna actividad pendiente, los amo que Dios les Bendiga.

A Yahaira Toro, amiga incondicional, eternamente agradecida “mi nana”, eres mi punto de apoyo. Vaya a ti mi mas profundo agradecimiento, nunca tendré con que pagar tanta lealtad, Gracias por estar siempre. Dios te bendiga y te multiplique en salud todo lo que haces por mi y mis hijos, este logro también te pertenece.

A mis hermanas María y Arsenia: Quienes se preocupaban por qué yo no descansaba, siempre estudiando, pero aquí esta el resultado, las amo; ruego a Dios les siga bendiciendo y nos mantenga siempre unidas.

A mis hermanos: José, Carlos Alberto, Omar, Isidro y José Ramón, Gracias, los quiero mucho.

A todos mis sobrinos: Vaya a ustedes este ejemplo de constancia, perseverancia, dedicación y pasión, lo importante es tener voluntad y metas claras, Dios los bendiga

Alirio Briceño; este triunfo también te pertenece, gracias por ser parte importante en este proyecto que hoy día se ve cristalizado. Millones de bendiciones para ti.

*Marisol González*

## AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso y nuestra Madre la Virgen María, fuente de vida y luz, por permitirme alcanzar otra meta mas en mi vida.

A la Universidad de Carabobo por la oportunidad que me brindó para convertirme en parte de su familia, y comenzar así una nueva etapa de formación académica y profesional.

A los docentes de la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en especial al Profesor. Jhonny Morillo por brindarme los conocimientos y orientaciones dentro y fuera de clase, gracias por confiar en mi, en mis capacidades y hacer que hoy día mi formación profesional se resuma en satisfacciones.

A mis compañeros de estudios, que gracias a la madurez como personas y profesionales que ya somos nos permitió compartir y ser un equipo bien cohesionado con un mismo objetivo. GRADUARNOS!!! Vaya a todos el agradecimiento por esos momentos.

A mi Tutor Académico Dr. Reinaldo Parada, gracias por la confianza depositada en mí, siempre recordaré cada palabra de aliento y motivación que me transmitía, para continuar, Gracias a Dios lo Logramos!!!

Al IPASME-GUANARE, especialmente a su Junta Directiva, por la oportunidad que me brindaron de aportar un granito de arena que permita contribuir en desarrollo de nuestra Institución.

A mis compañeros IPISTAS por el apoyo brindado, mil gracias

Al Profesor Alirio Briceño. Vaya a ti profe mi eterno agradecimiento, sin tu apoyo, consejos, orientaciones hubiese sido más difícil culminar con esta meta.

A todos Gracias...

*Marisol González*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN “GERENCIA”**



**PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IPASME GUANARE,  
ESTADO PORTUGUESA**

Línea de Investigación: “Estudio de las Organizaciones en Relación a Cultura y Clima Organizacional”.

**Autora:** González Marisol

**Tutor:** Dr. Reinaldo Parada

**Fecha:** Noviembre 2017

**RESUMEN**

La investigación tiene como finalidad fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare. El objetivo general es proponer un plan estratégico situacional como herramienta gerencial para fortalecer el clima organizacional del instituto. El trabajo está sustentado en los teóricos de Clima Organizacional de; Toro (2009), Chiavenato (2002) y los aportes de Rensis Lickert; Litwin y Stringer, Pritchard y Karasik citados por Brunet (2007). En medición del clima; Barrios (2014), Fernando Toro (2009), Brunet (2007) y en Planificación; Alceste (2009), Eyzaguirre (2006), Laguens y Rozenhauz (2004) y. Matus (1993). Metodológicamente el trabajo se enmarcó en la Modalidad de Proyecto Factible, Diseño No Experimental, con Investigación de Campo, Descriptivo – Transversal, utilizando como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario escrito, con una escala tipo Lickert de cinco alternativas de respuesta. La encuesta consta de cincuenta y dos ítems (cuarenta evalúan clima organizacional, siete uso de planificación y cinco factibilidad de ejecución). La población estudiada estuvo conformada por 30 trabajadores y la muestra la misma cantidad. El instrumento fue validado por tres especialistas en: Metodología de la Investigación, Administración y Planificación. El índice de confiabilidad resultó 0,95 mediante la técnica Alpha de Crombach, valor de confiabilidad “Muy Alto”. Los resultados fueron procesados con la técnica de evaluación de clima organizacional “EDCO”, obteniéndose un clima organizacional “Por Mejorar”. En torno a ello, se aplicó la metodología de Planificación Estratégica Situacional, logrando obtener seis planes de acción, que contribuirán en fortalecer el clima organizacional.

Palabras Clave: Clima Organizacional y Planificación Estratégica Situacional



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
DIRECTORATE-GENERAL OF POSTGRADUATE  
MASTER'S DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION  
MENTION OF "MANAGEMENT"**



**STRATEGIC PLAN SITUATIONAL AS A MANAGEMENT TOOL TO  
STRENGTHEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF IPASME GUANARE,  
PORTUGUESE STATE**

Research line: "Study of the organizations related to culture and climate organizational".

**Author:** Marisol González

**Tutor:** Dr. Reinaldo Parada

**Date:** November 2017

**Abstract**

The investigation is to propose strengthen the organizational climate of Ipasme Guanare. The general objective is porpoise a situational strategic plan as managerial tool to strengthen the climate organizational of the institute. Is sustained in the theoretical of Climate Organizational of; Bull (2009), Chiavenato (2002) and the contributions of Rensis Lickert; Litwin and Stringer, Pritchard and Karasik, quoted by Brunet (2007). In measurement of the climate; Barrios (2014), Fernando Toro (2009), Brunet (2007) and in Planning; Alceste (2009), Eyzaguirre (2006), Laguens y Rozenhauz (2004) and. Matus (1993). Methodologically the work was framed in the Form of Feasible Project, not Experimental Design, with field Investigation, descriptively –Transversely, using the survey and instrument as a skill the written questionnaire, with a scale type Lickert of five alternatives of answer. The survey consists of fifty two items (forty evaluate climate organizational, seven I use of planning and five execution practicality). The studied population was shaped by 30 workers and the sample the same quantity. The instrument was validated by three specialists in: Methodology of the Investigation, Administration and Planning. The reliability index was 0,95, means of technical Alpha de Crombach, "very High" value of reliability. The results were processed by the skill of evaluation of climate organizational "EDCO", a climate being obtained organizational "For Improving". Concerning it, the methodology of Situational Strategic planning was applied, managing to obtain six plans of action, which they will contribute in strengthening the climate organizational.

Key words: Organizational climate and strategic planning, situational.

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Resumen en inglés	ix
Índice de Cuadros	xii
Índice de Figuras y Gráficas	xiv
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos	7
Justificación	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Teóricas	
Clima Organizacional	17
Teorías del Clima Organizacional	20
Aspectos y Factores del Clima Organizacional	23
Características del Clima organizacional	24
Importancia del Clima Organizacional	24
Modelos de Medición del Clima Organizacional y las Variables	25
Instrumentos para medir el Clima Organizacional (Método EDCO)	28
Dimensiones del Clima Organizacional	30
Indicadores de la Evaluación del Clima Organizacional	41
Planificación Estratégica Situacional (Método PES)	43
Parámetros de la Planificación Estratégica Situacional	44
Metodologías de la Planificación Estratégica	47

Momentos de la Planificación Estratégica Situacional	48
Fundamentación Legal	66
Operacionalización de las Variables	73
Definición de términos básicos	74
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Diseño, Tipo y Nivel de Investigación	79
Modalidad de la Investigación, Población y Muestra	80
Técnica de Recolección de Datos	81
Validación del Instrumento	82
Confiabilidad e Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	83
Técnica de Procesamiento y Presentación de Datos	85
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Resultados de la Fase I: Evaluación del Clima Organizacional “EDCO”	88
Resultados de la Fase II: Aplicación del Método “PES”	110
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	152
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	
Presentación de la Propuesta	154
Objetivos De la Propuesta	161
Estudio de Factibilidad	162
Planes de Acción	164
Evaluación, Seguimiento y Control	174
<b>Lista de Referencias</b>	175
<b>Anexos</b>	180

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro Nº.</b>	<b>Pág.</b>
1. Momentos, fases o etapas de la Planificación Estratégica Situac.	49
2. Contenido de los Planes Funcionales	63
3. Contenido de los Planes de Acción	64
4. Operacionalización de las Variables	76
5. Escala de Coeficiente de Confiabilidad	84
6. Escala de Valoración de los ítems	85
7. Escala de Valoración de Variables	87
8. Matriz relaciones interpersonales	89
9. Matriz de la dimensión estilos de dirección	91
10. Matriz de la dimensión retribución	93
11. Matriz de la dimensión sentido de pertenencia	95
12. Matriz de la dimensión disponibilidad de recursos	97
13. Matriz de la dimensión estabilidad	99
14. Matriz de la dimensión claridad y coherencia en la dirección	101
15. Matriz de la dimensión valores colectivos	103
16. Matriz comparativa de las dimensiones del clima organizacional	105
17. Matriz de la dimensión momentos de la planificación	106
18. Matriz de la dimensión factibilidad de ejecución de un plan	108
19. Relación de Factores Internos del Ipasme Guanare	111
20. Matriz de Análisis Estructural de los Factores Críticos Internos	112
21. Índice de Motricidad y Dependencia de Variable Crítica Interna	114
22. Matriz de Evaluación de los Valores Internos Ponderados	118
23. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	120
24. Relación de Factores Externos del Ipasme Guanare	122
25. Matriz de Análisis Estructural de los Factores Críticos Externos	123
26. Índice de Motricidad y Dependencia “Variable Crítica Externa”	125

## INDICE DE CUADROS (Continuación)

<b>Cuadro Nº.</b>	<b>Pág.</b>
27. Matriz de Evaluación de los Valores Externos Ponderados	128
28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	130
29. Matriz FODA	132
30. Matriz de Objetivos Estratégicos del Clima Organizacional	134
31. Compromiso Laboral de trabajadores del área Administrativa	136
32. Matriz Evaluación Estrategias FO=Fortalezas–Oportunidades	141
33. Matriz Evaluación de Estrategias FA = Fortalezas – Amenazas	142
34. Matriz Evaluación Estrategias DO=Debilidades–Oportunidades	143
35. Matriz Evaluación Estrategias DA = Debilidades – Amenazas	144
36. Relación Objetivos del Ipasme y Estrategias a Implementar	147
37. Plan Funcional para Fortalecer el Clima Organizacional	148
38. Plan Funcional para Fortalecer el Clima Organizacional	149
39. Plan Funcional para Fortalecer el Clima Organizacional	150
40. Plan de Acción para Fortalecer el Clima Organizacional	167
41. Plan de Acción para Fortalecer el Clima Organizacional	168
42. Plan de Acción para Fortalecer el Clima Organizacional	169
43. Plan de Acción para Fortalecer el Clima Organizacional	170
44. Plan de Acción para Fortalecer el Clima Organizacional	171
45. Plan de Acción para Fortalecer el Clima Organizacional	172
46. Instrumento para Evaluar Cursos o Talleres	174
47. formulario para Buzón de Quejas, Sugerencias o Felicitaciones	174

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura Nº.</b>	<b>pp.</b>
1. Dimensiones del clima organizacional	21
2. Dimensiones del clima organizacional de Fernando Toro	22
3. Métodos para la medición del clima organizacional	26
4. Relación de las Dimensiones, los indicadores y sus efectos	42
5. Fases de la Metodología	78
6. Motricidad y dependencia de factores internos del Ipasme	115
7. Motricidad y dependencia de factores externos del Ipasme	126
8. Mapa de compromiso laboral de trabajadores del Ipasme	137
9. Resumen de la aplicación de la planificación estratégica en el Ipasme	151
10. Momentos de la planificación estratégica	164

## INDICE DE GRAFICAS

<b>Grafica Nº.</b>	<b>pp.</b>
1. Distribución porcentual de la dimensión relaciones interpersonales	89
2. Distribución porcentual de la dimensión estilo de dirección	91
3. Distribución porcentual de la dimensión retribución	93
4. Distribución porcentual de la dimensión sentido de pertenencia	95
5. Distribución porcentual de la dimensión disponibilidad de recursos	97
6. Distribución porcentual de la dimensión estabilidad	99
7. Distribución porcentual de la dimensión claridad en la dirección	101
8. Distribución porcentual de la dimensión valores colectivos	103
9. Distribución porcentual de la dimensión momentos de la planificación	106
10. Distribución porcentual de la dimensión factibilidad de ejecutar plan	108

## INTRODUCCION

La mayoría de las organizaciones en el mundo actual, buscan un continuo mejoramiento de su ambiente laboral, con el fin de aumentar el rendimiento, la productividad y ser altamente competitivos, sin perder de vista el talento humano. Cabe considerar, que ese ambiente laboral, no es más que el lugar donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el espacio donde se establece un trato o comunicación entre los empleados, con un público o usuario de un servicio, así como también la interacción que se da entre los trabajadores subordinados con los jefes.

En efecto, esta relación que se produce entre el personal de la empresa, puede ser un beneficio o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, elementos claves de un buen clima organizacional. Se quiere con ello significar, que las organizaciones buscan crear un ambiente laboral que permita a sus empleados identificarse con ella, con la finalidad de alcanzar los objetivos, en base al potencial humano con que cuenta.

En la actualidad, las organizaciones persiguen fusionar la estructura organizativa, los procesos y el comportamiento de los individuos; elementos que están interrelacionados constantemente, formando así el clima organizacional donde se desarrollan todas las actividades. Por consiguiente, para estudiar el clima organizacional, se debe considerar los factores que conforman al mismo, dado que el ambiente que se desarrolla en una organización está influenciado por el comportamiento del trabajador y su relación con los demás individuos o grupos de trabajo.

Dentro de este orden de ideas, existen herramientas gerenciales como la planificación estratégica situacional, que brinda valiosos aportes a la planificación de las políticas públicas de hoy en día, y la cual es aplicable a cualquier organismo cuyo centro de estudio sea el bienestar en común de la

ciudadanía, por lo que para estudiar el clima organizacional se deben considerar los factores que influyen en el mismo y las herramientas de la planificación, para poder establecer estrategias y acciones que conduzcan a mejorar las condiciones de dicho clima.

Dentro de este marco importa y por muchas razones, proponer un plan estratégico situacional como herramienta gerencial, para fortalecer el clima organizacional, en el Instituto de previsión y asistencia social del ministerio de educación (Ipsame), unidad Guanare, estado Portuguesa.

En función de lo planteado, se estudió mediante el uso de la planificación estratégica situacional, los tipos, aspectos y factores del clima organizacional del Ipsame Guanare, mediante las siguientes ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, a fin de diseñar el plan que conduzca a establecer un ambiente laboral más adecuado y armónico.

Para tal efecto la presente investigación estará estructurada en los siguientes capítulos: Capítulo I: se expone El Problema: planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación. El Capítulo II: presenta el Marco Teórico: antecedentes, fundamentación teórica y operacionalización de las variables, conformadas por proposiciones teóricas, lógicamente articuladas, que fundamentan y explican aspectos significativos del problema en estudio. En el Capítulo III: se muestra el Marco Metodológico: el estudio del problema a partir de sus elementos estructurales, donde se explican las distintas actividades, diseños y técnicas metodológicas. Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados; conformado por dos fases “La evaluación del clima organizacional del Ipsame” y la “Aplicación de la Planificación Estratégica Situacional”. En el Capítulo V: se presenta el “Plan o Propuesta.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, la dinámica empresarial está siendo afectada por una serie de factores cada vez más rigurosos, tales como: alta competencia de los mercados, grandes exigencias de los clientes, rapidez con que cambia la tecnología y la complejidad de la sociedad. Estas razones conllevan a las organizaciones a utilizar estrategias vanguardistas que den respuestas eficientes y oportunas para abordar los problemas que le atañen.

Torrecilla (2011), destaca que existen factores que afectan en gran medida la dinámica organizacional, siendo estos los siguientes

La estructura organizativa, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización, influyen también sobre su clima organizacional (p. 12).

Siendo las cosas así, se deben considerar los factores tanto internos, como externos, porque los mismos crean una diversidad de actitudes, conductas y reacciones intrínsecamente relacionadas al desempeño laboral, por ello debe considerarse evaluar periódicamente el ambiente de trabajo, determinar que influye negativamente en la productividad de la organización, para poder establecer las acciones o estrategias que corrijan esos elementos que afectan el normal desenvolvimiento de los trabajadores.

En este orden de ideas, Brunet (2007), define el clima organizacional:

Como aquellas percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, es decir se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros (P.38).

Con base a lo anteriormente señalado, se deduce que el clima organizacional se refiere a las percepciones que poseen los empleados con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se desenvuelve, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y los procesos involucrados como lo son la comunicación, la tecnología y los conocimientos

De igual manera, señala Brunet (Ídem), que existen factores determinantes del clima organizacional, siendo estos los siguientes:

El individuo, los grupos y la organización como sistema. El individuo quien posee un comportamiento propio, derivado de la cultura, la familia y su entorno. Los grupos, en lo referente a la comunicación con sus compañeros y su relación con los equipos. La organización como sistema (p 40).

En este sentido se comprende, que el clima organizacional está influenciado por el desempeño individual del trabajador, la relación laboral que establece el empleado con las demás personas que hacen vida en la organización, la comunicación que debe desarrollarse entre los equipos de trabajo y el funcionamiento de la organización misma.

Dentro de este orden de ideas, Graterol (2015) señala, desde la perspectiva de los usuarios y afiliados del Ipasme Guanare:

Que el personal que allí labora, no atiende adecuadamente a los usuarios en algunos servicios, empleando un proceso de comunicación no cónsono con el entorno, mostrando además cierta apatía o desgano en la atención de afiliados y usuarios” (p. 3).

En función de lo planteado, los factores del clima organizacional: el individuo, los grupos y la organización como sistema, del Ipasme Guanare, evidencian ser inapropiado, al observarse que el trabajador que allí labora no atiende satisfactoriamente a los afiliados y usuarios, haciéndolo con apatía o desgano, además de evidenciarse un deterioro en la comunicación entre los grupos, proyectándose así indebidamente la imagen de la institución.

Desde la perspectiva más general, los empleados muestran no estar a gusto con sus labores, se observa un creciente deterioro en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo, además de evidenciarse fallas en la organización como sistema; al manifestarse una deficiente atención de los usuarios con un trato irrespetuoso hacia los mismos

Habida cuenta, el Ipasme Guanare es una institución que presenta problemas con su clima organizacional, el cual está repercutiendo en su propia dinámica, situación que se ha puesto de manifiesto en factores tales como: ineficiente productividad laboral del individuo, actitudes negativas de los trabajadores en su grupo de trabajo y para con otras personas, ineficiente funcionalidad de la organización como sistema, tal como se aprecia en las denuncias de los sindicatos, usuarios y afiliados (Graterol 2015: 3).

Al respecto, también existe una situación sobre la atención de los usuarios, aparentemente debido a la transformación política, económica y social en estos últimos años, la inherencia del estado en esta institución, afectó la finalidad para la cual fue creada, que era la de brindar atención médica asistencial solo a los trabajadores del Ministerio de Educación y sus familiares, situación que se revierte según lo planteado por, Bolívar (2016:1) quien señala, que “el Ministerio de Educación está enfocado en favorecer la Salud Gratuita para todo el pueblo venezolano como un derecho constitucional”. Esto originó un detrimento en la prestación del servicio.

En tal sentido, se plantea abordar la problemática antes expuesta primero que todo a través de una Evaluación del Clima Organizacional del propio instituto, posteriormente determinar la factibilidad de ejecutar un Plan Estratégico Situacional y diseñar el mismo, para generar de esta manera una propuesta que contribuya a erradicar o minimizar los problemas que surjan de dicha evaluación. El plan en mención se basa en un análisis situacional, cuyo objetivo central es la ciudadanía y su bien común, elementos que contribuirán a fortalecer el clima laboral de la unidad asistencial.

Desde esta perspectiva, toda organización necesita conocer su situación actual, como es el desempeño laboral del trabajador, relación y funcionalidad grupal, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades potenciales, necesarias para un clima organizacional armónico. De allí que la presente investigación, debe considerarlas para proponer estrategias idóneas que fortalezcan el clima organizacional del Ipasme Guanare.

En atención a la problemática expuesta surgen las siguientes interrogantes; ¿Existe un Clima Organizacional Armónico en el Instituto de Previsión y asistencia social para el personal del ministerio de educación IPASME-Guanare?, ¿El Estilo de Dirección que actualmente posee el Ipasme Guanare será el más indicado?, ¿Los Aspectos de Motivación y Retribución se estarán manejando adecuadamente en la institución?, ¿Será idóneo el comportamiento laboral individual y grupal de los empleados del Instituto? ¿Existe la Factibilidad de implementar un Plan Estratégico Situacional, para fortalecer el clima organizacional en el IPASME Guanare?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un Plan Estratégico Situacional como Herramienta Gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional, en el Instituto de previsión y asistencia social para el personal del ministerio de educación (Ipasme), Guanare, estado Portuguesa.

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el clima organizacional en el Instituto de previsión y asistencia social para el Personal del ministerio de educación (Ipasme), Guanare, estado Portuguesa.
- Determinar la factibilidad de implementar un Plan Estratégico Situacional, para el fortalecimiento del clima organizacional del Ipasme.
- Diseñar un plan estratégico situacional para optimizar el clima organizacional en el Ipasme Guanare.

### **Justificación de la Investigación**

Las organizaciones, hoy en día están transformando sus formas de pensar y actuar frente a sus trabajadores, considerando que de ellos depende su productividad, rentabilidad y por ende el éxito de las mismas.

Cabe considerar, que un largo tiempo del individuo se desarrolla en su lugar de trabajo, con una vida social donde enfrenta ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones, elementos que en conjunto con la interacción que se da entre los grupos de trabajo y la organización como sistema, caracterizan el clima organizacional de una empresa, factor determinante para el logro de objetivos y alcanzar el éxito.

En este sentido, López y González (2009), señalan que:

Para alcanzar el éxito, se debe evaluar periódicamente el Clima Organizacional, para indagar con tiempo los puntos críticos que afectan la conducta del personal, la relación entre los compañeros, elementos claves para que los empleados tengan mejores logros en sus objetivos y poder corregir aquellos factores que puedan afectar el rendimiento de la organización. El diagnóstico refuerza el proceso de mejora de una institución (p. 2).

En ese sentido, el Ipasme Guanare es una institución que presenta problemas con su clima organizacional, situación que se ha puesto de manifiesto según Graterol (2015:3), en “factores tales como: ineficiente productividad laboral del individuo, actitudes negativas de los trabajadores en su grupo de trabajo y para con otras personas, así como también ineficiente funcionalidad de la organización como sistema”.

Cabe destacar, desde la perspectiva de los trabajadores, que debido al cambio de filosofía que experimentó la unidad médico asistencial, el ambiente laboral se volvió tenso y hostil, con resistencia a no aceptar atender a la comunidad en general, denotando mala imagen la institución, mientras que desde la perspectiva de los afiliados y usuarios, la institución necesita mejorar la prestación de sus servicios médico asistencial, porque los mismos se han visto afectados por la actual atención.

Es por ello, que debe considerarse evaluar el clima organizacional del Ipasme Guanare, y proponer estrategias para mejorar el desempeño individual, afianzar la relación laboral entre los empleados para fortificar el desempeño a nivel grupal y por ende enriquecer la funcionalidad de la organización como sistema, al brindar una atención eficiente y de calidad.

De manera que, la presente investigación tiene como objetivo fundamental proponer un Plan Estratégico Situacional, con la finalidad de fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare, estado Portuguesa, mediante un diagnóstico del actual clima organizacional, referente a estilo de dirección, aspectos y factores del ambiente laboral, así como también la factibilidad técnica, económica y operativa para ejecutar el mismo.

En torno a ello, considerando los principios epistemológicos del presente estudio, la línea de investigación es: “Cultura y Cambio Organizacional”; porque se identifica con su filosofía y las áreas temáticas,

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Según Palella y Martins (2010:62), “es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones”. De allí, que se muestra a continuación los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, las variables y el cuadro de operacionalización, información que favorece eficientemente analizar y describir el problema en estudio, con el objeto de diseñar un plan estratégico situacional que contribuirá en fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare.

#### **Antecedentes**

En este contexto es necesario señalar las investigaciones y trabajos relacionados con la variable “Clima Organizacional y Planificación Estratégica Situacional”, con la finalidad de profundizar sobre el problema en estudio, además de sustentar el marco teórico de la presente investigación a la luz de eventos previamente investigados, de allí que se describen a continuación los aportes más recientes sobre el mismo.

Haberkorn (2016), realizó una investigación titulada Planificación Estratégica y políticas públicas, para optar al título de Magister en Administración Pública, en la Universidad Nacional del Litoral de Santa Fe, Argentina Se planteó como objetivo general Evaluar los alcances de los diferentes procesos de planificación estratégica situacional formulados durante el período de post convertibilidad. La investigación adoptó la modalidad de un estudio Descriptivo, de tipo cuasi-longitudinal, debido a que la información se recolectó en un único momento del tiempo, pero la misma se refirió a un período determinado en el pasado. Se recurrió a la

construcción de datos cuantitativos para medir las variables involucradas y cualitativas para describirlas, analizando tres experiencias de planificación estratégica sectoriales desarrolladas después de la crisis del 2001. La comparación de las tres experiencias arrojó que tanto en la formulación como en la implementación de los planes sectoriales, fueron muy diversos los planes utilizados, por lo tanto no puede hablarse de una única forma de planificar. Tampoco cumplieron con todos los principios y recomendaciones de la planificación estratégica situacional, aunque si es posible identificar importantes aplicaciones y características de la misma.

La investigación antes descrita, es un importante apoyo para el presente trabajo, por sus valiosos aportes y conocimientos, referente a los momentos de la planificación estratégica situacional y su aplicación en las políticas públicas. De igual modo se destaca, que entre lo más relevante de dichos aportes están los cuatro modelos de planificación que allí se describen: normativa, indicativa, planificación estratégica y planificación estratégica situacional y que los mismos prevalecieron en las diferentes etapas de transformaciones institucionales en la historia reciente, aunque sufrieron cambios y adecuaciones en la visión, métodos e instrumentos de sus disciplinas, para adaptarlas a las nuevas circunstancias de hoy en día, se siguen utilizando en los planes sectoriales de la gestión pública, además de resaltar, que la institución aquí en estudio (Ipasme), es un organismo público.

Arguello (2015), realizó un trabajo de grado para optar al título De Magíster Scientiarum en Administración, mención Gerencia Pública, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, vicerrectorado de producción agrícola de Guanare. La investigación tiene por título “Lineamientos gerenciales derivados del liderazgo transformacional, para optimizar el clima organizacional del instituto de deportes del estado Portuguesa (Indeport)”. En el mismo se planteó como

objetivo general “Proponer lineamientos gerenciales derivados del liderazgo transformacional, para la optimización del clima organizacional del Instituto de Deportes del estado Portuguesa”. La metodología utilizada es de tipo descriptiva, de diseño no experimental tipo de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población estudiada estaba conformada por 150 personas y la muestra por 20 gerentes, quienes estaban directamente involucrados con la investigación. Se aplicó un instrumento con tres alternativas de respuesta, con escala tipo Likert., se determinó la confiabilidad del instrumento aplicado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado altamente confiable (0,86). Se validó el instrumento mediante juicio de tres especialistas en el área de estudio. Entre las conclusiones se destaca la necesidad de usar como estrategia el cambio en el estilo del liderazgo y la aplicación de las competencias gerenciales en el ámbito del trabajo y entre las recomendaciones se hace énfasis en el uso de los lineamientos estratégicos.

Este estudio se considera de relevancia para la presente investigación, debido a que aporta una excelente metodología para diseñar o formular lineamientos estratégicos, que están dirigidos a gerenciar de una manera más efectiva la organización, haciendo alusión a la aplicación de un programa de capacitación, el cual tiene como finalidad en primer lugar elevar el Autoestima, Rescate de Valores, Motivación al Logro y Crecimiento Personal, para mejorar los aspectos y factores del ambiente laboral. Estas estrategias, son de gran importancia porque podrán servir de base para la elaboración del plan estratégico que se pretende diseñar, el cual será la herramienta que contribuirá a fortalecer el clima organizacional, del instituto de previsión y asistencia social del personal del Ministerio de Educación, Ipasme Guanare.

Barrios (2014), realizó una investigación titulada Evaluación del clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango (DIDEDUC), para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, otorgado por la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Tuvo como objetivo general Evaluar el clima organizacional de la dirección departamental de Educación de Huehuetenango. La investigación adoptó la modalidad de un estudio Descriptivo, no experimental, de campo, con una población de 102 trabajadores y utilizó como muestra la misma cantidad de personas. La técnica empleada para la recolección de datos fue una encuesta, conformada por un instrumento denominado Escala De Clima Organizacional (EDCO), con una escala tipo Likert de cuatro alternativas de respuesta, herramienta conformada por 40 ítems, estructurada en dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, las cuales establecen el nivel de clima organizacional que se manifiesta. Los resultados de la investigación se presentaron a través de gráficas y matrices, las que evidenciaron un buen clima organizacional en esta institución; sin embargo, existen algunos factores que se deben mejorar, tales como: claridad y coherencia en la dirección, retribución y valores colectivos. Posteriormente se muestran las recomendaciones respectivas a través de un plan de mejoramiento del clima organizacional que beneficiará a los trabajadores y a la DIDEDUC como tal.

La investigación antes descrita es de gran apoyo, dado que brinda valiosos aportes sobre los teóricos y el instrumento para evaluar el clima organizacional, el cual es denominado Escala de Clima Organizacional (EDCO). Aunque el estudio practicado fue en el área educativa, el mismo es de gran relevancia, por cuanto utiliza una interesante metodología para evaluar dicho clima organizacional, tanto por los factores que se analizaron

en ese estudio, así como también por las representaciones gráficas para mostrar y analizar los diferentes indicadores y sus dimensiones. Es de considerar también que el trabajo en mención, presenta una propuesta bastante completa como herramienta gerencial, para erradicar los problemas que allí se presentan, información valiosa que contribuirá a fortalecer las bases, que permitirán diseñar el plan de acción para el presente trabajo.

Grateron (2013), realizó un trabajo para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, el cual tiene por título Modelo de planificación basado en la metodología de la planificación estratégica situacional (Método P.E.S), dirigido a los Consejos Comunales de la Parroquia Santa Rosa del Municipio Iribarren del Estado Lara. En el mismo se planteó como objetivo general Diseñar un modelo de planificación basado en la metodología de la planificación estratégica situacional para los Consejos Comunales de la Parroquia Santa Rosa del Municipio Iribarren del Estado Lara. Para ello utilizó como metodología el enfoque cuantitativo, descriptivo diseñado como un estudio de campo, no experimental y transversal. El estudio se realizó a cada vocero de 83 consejos comunales de la zona y se tomó una muestra intencional de 25 voceros a quienes se les aplicó el instrumento para recolectar los datos, arrojando como conclusiones que los Consejos Comunales de la Parroquia Santa Rosa Planifican los proyectos y las acciones que ejecutan, pero sin embargo no siempre aplican el uso y diseño de estrategias adecuadas, presentando debilidades en cuanto a la planificación. En tal sentido, recomendaron aplicar un modelo de desarrollado a fin de orientar a los consejos comunales en los procesos de planificación y a superar las debilidades.

La investigación antes mencionada, propuso un Modelo basado en la metodología de la planificación estratégica situacional (Método P.E.S),

siendo de gran interés para el presente trabajo, debido a que muestra instrumentos y estrategias de planificación, que especifican el modelo a seguir en la identificación de la situación actual, los principales problemas y sus causas, información necesaria como base para diseñar un plan, que será la imagen del futuro a la que se puede llegar en un corto a mediano plazo, el cual reflejará el período en que se debe ejecutar, cuales actividades serán necesarias para ello, con quién, cómo y cuánto de ellas se realizaran, herramienta gerencial de gran importancia que permitirá fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare.

Asimismo, Rivero (2013) realizó una investigación titulada el ambiente de trabajo, vinculo u obstáculo en el buen desempeño de los trabajadores de la división de contabilidad y presupuesto y división de logística, adscrita a la gerencia de finanzas y logística de una empresa del sector eléctrico, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, otorgado por la Universidad de Carabobo. Tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de la División de Contabilidad y Presupuesto y División de Logística de la Gerencia de Finanzas de la empresa del sector eléctrico. La investigación es de tipo descriptiva, la estrategia documental y de campo; el diseño es transaccional descriptivo; para ello se desarrollo un instrumento, estructurado con una escala tipo Likert, con un cuestionario de enunciados cerrados, aplicado a 40 trabajadores. De la ejecución del instrumento se pudo detectar que a nivel general existe una muy baja tendencia a incentivar la innovación, también hay una escasa tendencia a promover la capacitación y la comunicación eficaz y eficiente entre trabajadores, por lo tanto las personas no se sienten muy confiadas y no expresan sus ideas libremente, con un ambiente en el que la comunicación no existe, más que en forma de directrices y de instrucciones específicas, de allí que no logran en gran

medida el alcance de los objetivos. Por último se establecen recomendaciones para fortalecer el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Finanzas y Logística de dicha empresa.

La investigación antes descrita es de gran apoyo, dado que aporta valiosos conocimientos sobre los teóricos, el instrumento de medición del clima organizacional, y las representaciones gráficas para analizar y discutir los resultados, los cuales son bastante representativas, por cuanto utiliza una interesante y excelente técnica para abordar los diferentes indicadores, siendo de gran ayuda para el presente estudio, debido a la gran cantidad de ítems que se podrían evaluar a través de dicha técnica.

La Cruz (2012), realizó un trabajo de grado denominado Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Clima Organizacional en el Hospital de Guanare estado Portuguesa, para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. UNELLEZ Guanare. Se planteó como objetivo general proponer estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en el Hospital Dr. Miguel Oraá de Guanare, Estado Portuguesa. El estudio fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. La población estuvo conformada por dieciséis (16) directores y jefes de los departamentos de la institución objeto de estudio. Las técnicas de recolección de datos utilizada fue el cuestionario, conformado por veintitrés (23) ítems, el cual fue sometido a la técnica conocida como juicio de expertos y su confiabilidad fue muy alta, obtenida mediante el Alpha de Crombach con un valor de 0,94. Los resultados alcanzados revelaron, según la opinión de los gerentes, que la comunicación es poco fluida, así como también el trabajo en equipo y el compañerismo, afectando de esta manera el ambiente laboral en que se desenvuelven los trabajadores. En torno a ello

recomendaron ejecutar la propuesta, para orientar al personal directivo y a los trabajadores en general, en fortalecer el clima organizacional del referido Hospital

La investigación antes mencionada servirá de gran apoyo, debido a que la misma está dirigida a un centro de atención médico asistencial, al igual que el presente trabajo, además aporta excelentes conocimientos referentes a las dimensiones que se tomaron en consideración para realizar el estudio del clima laboral y también a la forma como abordaron las fases del proyecto como lo son el Diagnóstico, la Factibilidad y el Diseño de la Propuesta para fortalecer el clima organizacional del hospital de Guanare.

### **Bases Teóricas**

En la construcción del marco teórico, es necesario considerar y organizar las bases teóricas relacionadas con la temática de estudio. Para ello, Claret (2007:42), señala que “estas representan aquellos enfoques o corrientes desarrolladas por autores sobre el tema tratado en el estudio”. El desarrollo de estos basamentos teóricos permitirá sustentar en mayor medida la investigación, permitiendo una mayor claridad y visualización de los diferentes aspectos que se estructuran en la misma.

En esa perspectiva, entre los aspectos relevantes que fundamentan la presente investigación se pueden mencionar:

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas, de allí que

su estudio permite detectar aspectos claves, que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

En primer lugar, Pérez (2012), lo define como:

El ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización, él tiene existencia real y afecta todo lo que ocurre dentro de la organización. En ese sentido se puede inferir en las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (p.76).

Seguidamente, Méndez, (2006) conceptualiza al clima organizacional, como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y eficiencia (p. 53).

Mientras que Chiavenato (2002), señala que el clima organizacional es aquel que:

Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (p.8).

Por otro lado, Toro (2006), señala que investigaciones científicas han mostrado que:

El clima organizacional afecta la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo. Una excelente satisfacción laboral reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación, por el contrario la insatisfacción incrementa los accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad y puede ser la razón de la aparición de conductas antiproductivas. Es decir acciones en detrimento de la organización (p3).

Así mismo, describe el citado autor, que entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo.

Es por ello, que estas percepciones según Toro (Ídem) sobre los diferentes atributos de la realidad laboral,

“constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización, considerando que una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo, pero sí es una condición necesaria para obtenerlo”.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, el clima organizacional, es interpretado como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

## **Teorías del Clima Organizacional**

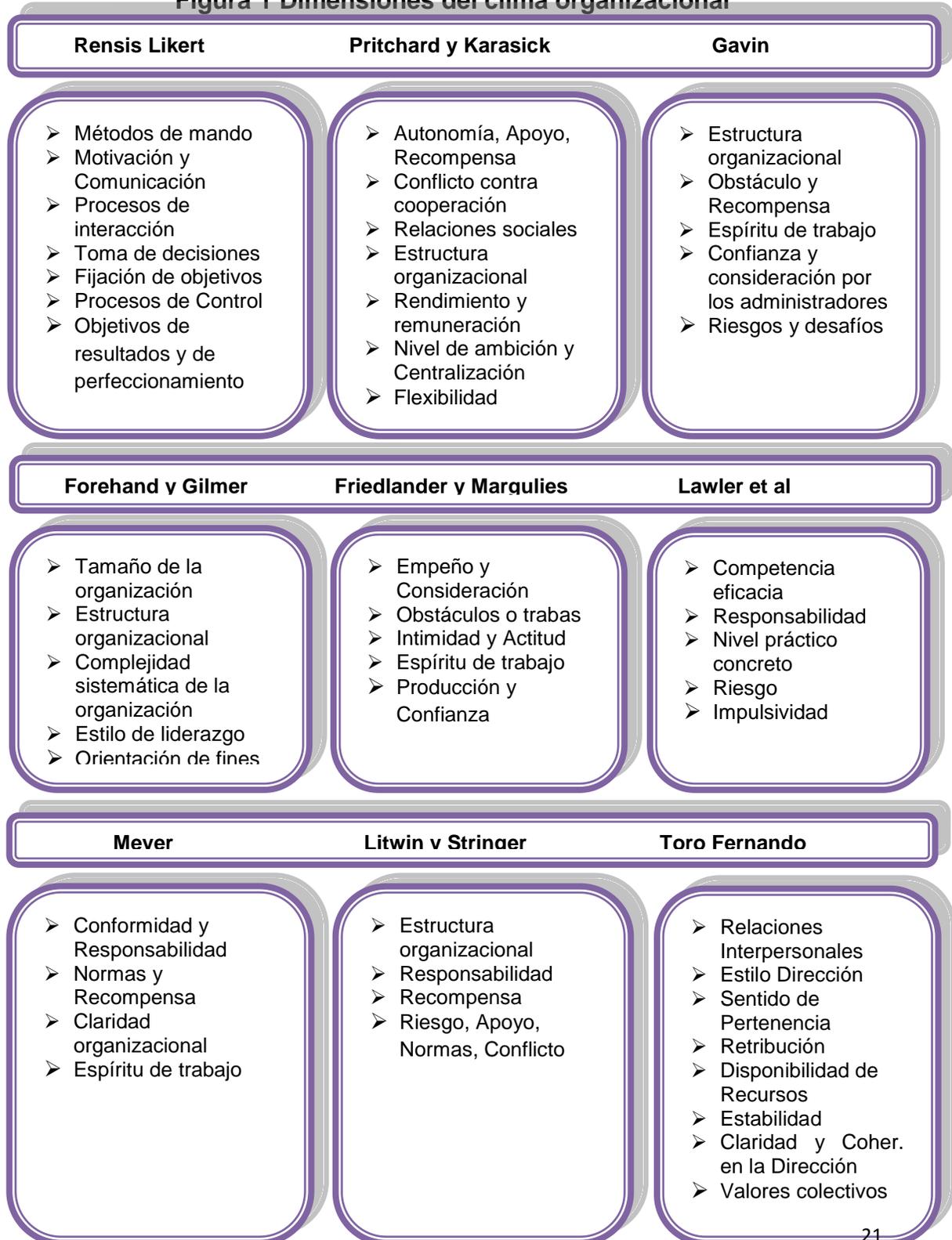
Según García (2009:45), “el concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial - organizacional por Gellerman en 1960”. Por esa juventud de su estudio no existe unificación de definiciones y metodologías que permitan un claro concepto y distinción del mismo.

De allí, que el carácter multidimensional del clima organizacional hace que las variables o las dimensiones que lo integran sean numerosas (ver figura 1) y las mismas sean difíciles de aislar, por eso al momento de analizarlo y evaluarlo han existido divergencias, entre la diversidad de teóricos en cuanto a cuáles deben considerarse y la selección de dichas dimensiones.

En efecto, en los enunciados de clima organizacional y los teóricos para evaluar el mismo, se evidencia que no existe una unificación en la referente a su conceptualización, así como tampoco en definir cuál es el instrumento más idóneo para evaluar el mismo, sin embargo todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales.

En primer lugar, la percepción que según Toro (2009: 67), este elemento se refiere al “proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a ambiente laboral donde se desenvuelven”. En segundo lugar, los factores organizacionales, que según el citado autor son entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y que afectan la consecución de los objetivos organizacionales y por último, el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

**Figura 1 Dimensiones del clima organizacional**



En resumidas cuentas, el estudio del clima organizacional según el citado autor, está conformado por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo/grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos”.

En conclusión, el diagnóstico del clima proporciona información sobre los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento, orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, de allí que Toro (2009/69), sugiere utilizar las dimensiones que se muestran en la Figura 2, para medir el clima organizacional de una manera más objetiva e idónea posible.

**Figura 2 Dimensiones del clima organizacional de Fernando Toro**



Fuente: Elaboración Propia 2017 a partir de Toro (2009).

## **Aspectos del Clima Organizacional**

Al respecto, Torrecilla (2011:4), señala que para definirlo “debe tomarse en consideración los aspectos ambientales, estructurales, personales y organizacionales, los cuales configurarán dicho clima de la organización, a través de la percepción que de ellos tienen los miembros de la misma”:

- Aspecto Ambiente Físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones y maquinas.
- Aspectos Estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección.
- Aspecto Ambiente Social, compañerismo, conflictos entre trabajadores.
- Aspectos Personales, aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Aspectos Propios del Comportamiento Organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

## **Factores del Clima Organizacional**

Según Brunet (2007), estos factores son:

El individuo, los grupos y la organización como sistema. Las características del individuo son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, mientras que las del grupo son aquellas actitudes, la relación entre las personas que forman dichos grupos de trabajo y cómo se establece la comunicación entre ellos, mientras que las características de la organización, se refieren al ambiente laboral, factor que influye en el desempeño y la motivación de los trabajadores (p 40).

En tal sentido, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la relación que se existe entre los compañeros de trabajo, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

## **Características del Clima Organizacional**

Según Torrecilla (2011: 7), “son fundamentales para explicar el clima existente en una determinada empresa, en las cuales cada una se relaciona con ciertas propiedades propias de la organización, siendo estas: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad”.

Resulta claro, que el Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo, debido a la dinámica misma de la organización, por lo tanto deben considerarse las características antes mencionadas, así como también el entorno y otros factores de gran relevancia que se describen a continuación, para promover el fortalecimiento de dicho clima.

Así mismo, Torrecilla (Ídem), señala que una gran cantidad de empresas e instituciones públicas, reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Es por ello que para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, y que el mismo vaya ligado con la motivación del personal, debido a que éste repercute sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

## **Importancia del Clima Organizacional**

La importancia del clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006:7), manifiesta que “el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia que tiene el mismo

por la relación del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”.

Así mismo, Méndez (ídem), señala que “la importancia del clima organizacional radica, en el resultado de la forma como las personas Establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

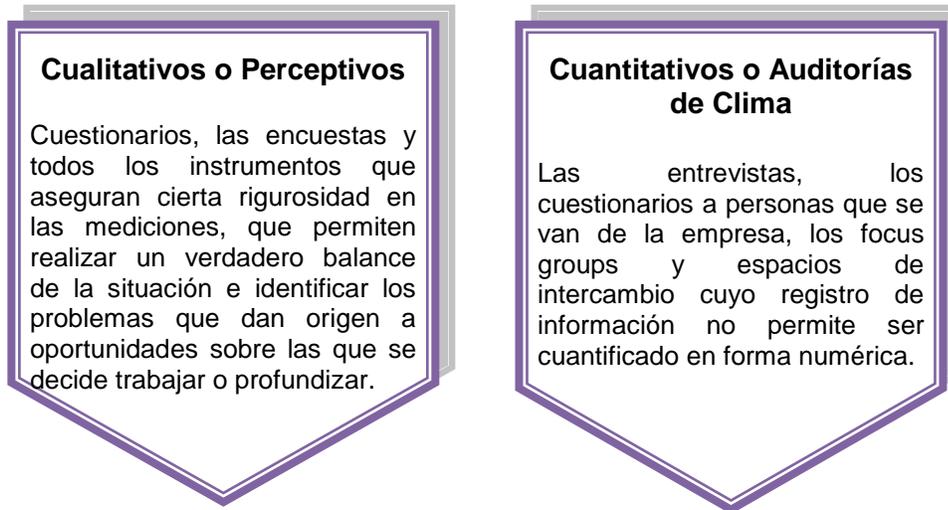
El clima organizacional de acuerdo al citado autor, ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que buscan utilizarlo para medir las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2000:75) argumenta que “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y su gran importancia se debe a la influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

### **Métodos de Medición y las variables**

Según Barrios (2014:28), “los métodos para la medición del clima organizacional más comunes son: los métodos cuantitativos o auditorías de clima y los métodos cualitativos o perceptivos” (ver figura 3). El dilema que se presenta es ¿cuál es mejor o más efectivo que el otro?, ambos deben enfocarse desde la complementariedad de miradas y desde las ventajas y desventajas tienen para aportar a los objetivos de la organización.

### Figura 3 Métodos para la medición del clima organizacional



Fuente: Elaboración Propia 2017 a partir de Barrios (2014)

Para Cedeño (2010:101), “es la evaluación de lo que opinan los miembros de una organización de sus condiciones de trabajo y su importancia radica en realizar una evaluación sistemática de la organización, más aún cuando se percibe insatisfacción laboral, bajas calificaciones en las evaluaciones de desempeño y conflictos organizacionales”.

El análisis precedente señala, que el clima organizacional se debe medir porque ese proceso permite conocer, en forma científica, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan disminuir la insatisfacción que afecta el compromiso y la productividad.

En todo caso, medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización. Pero sin embargo hay mucha controversia en cuanto si es confiable o no medir de modo significativo el clima organizacional, al obtener

percepciones de los propios miembros sobre la descripción del ambiente interno, pero es una de las metodologías más viables para estudiar el mismo.

De allí, que Cedeño (ídem), señala que algunos elementos de estudio de dicho clima organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual ambiente laboral, Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos y proponer sugerencias para mejorar la productividad y los niveles de motivación del personal.

De igual modo, manifiesta que “los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables siguientes consideradas las más frecuentes utilizadas en los estudios científicos”.

La primera categoría, corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando el Clima Organizacional es tomado como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización, percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento. Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas, tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

A tal sentido, la presente investigación analiza el clima organizacional como un "efecto de...", es decir que "el efecto de" fortalecer el clima organizacional del Instituto de previsión y asistencia social para el personal del ministerio de educación Ipasme-Guanare, Estado Portuguesa, lo que indica que dicha variable estará en función del Plan Estratégico Situacional que se va a practicar.

### **Instrumentos para medir el Clima Organizacional**

Para Brunet (2007:40), "el instrumento de medida privilegiado es el cuestionario escrito, conformado por una serie de preguntas, que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales el entrevistado debe indicar hasta qué punto está de acuerdo con la descripción mencionada".

Así mismo, señala el citado autor, que "generalmente los cuestionarios presentan escalas de respuestas de tipo nominal o intervalos, que según el propio Brunet, entre los teóricos y los instrumentos más utilizados se encuentran los siguientes":

- Cuestionario de Rensis Lickert; instrumento que considera que el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Dicho modelo plantea, que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.
- Cuestionario de Litwin y Stringer radica en un estudio experimental que dio origen, un instrumento en el cual pusieron a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional, sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores

organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores.

- Método de Pritchard y Karasik, desarrollaron un instrumento de medida del clima organizacional, compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual de dicho clima. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, toma de decisiones y Apoyo.

- Dimensiones de Fernando Toro sugiere "...medir el clima organizacional por medio del instrumento EDCO (evaluación del clima organizacional), el cual abarca las siguientes ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos".

Según el citado autor, la elaboración de este modelo se basa en la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo, es decir el modelo se fundamenta en el hecho, de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

El análisis precedente, de todas estas dimensiones y modelos expuestos sirvió como elemento referencial para el presente trabajo. La decisión en cuanto a la selección del tipo de instrumento y, la definición de cuales dimensiones debe contener, está basada en aquellos aportes de los investigadores de más reciente data, además de constatar las importantes experiencias de la aplicación de diferentes metodologías en otros organismos, así como también se analizó los posibles beneficios que

podieran brindar su utilidad, en el estudio del clima organizacional del Ipasme Guanare, estado Portuguesa.

En tal sentido, en la presente investigación se considera utilizar el instrumento sugerido por Toro (2009:37), “denominado Evaluación del Clima Organizacional (EDCO)”, por ser uno de los más actualizados y que ha surgido de la compilación de diferentes teóricos.

Es de considerar, que en el mismo se evalúan dimensiones de gran relevancia para el centro asistencial en estudio, como lo son la conducta individual del trabajador, los valores colectivos o grupales y el sentido de pertenencia, dimensiones claves para fortalecer la atención de los afiliados y usuarios del Ipasme Guanare.

Así mismo, otras dimensiones no menos importantes que maneja el referido instrumento son: el estilo de dirección y la claridad y coherencia de la misma, dimensiones que permitirán indagar si la directiva está dirigiendo la institución de la manera más idónea posible y si están debidamente orientados en alcanzar sus metas.

Cabe destacar, que la encuesta de clima organizacional EDCO, según Toro (2009:37), “ha sido validada en Colombia por más de treinta y cinco años en diferentes organizaciones, la cual satisface criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales”, otra razón de suficiente peso para optar por emplear dicho instrumento.

### **Dimensión Relaciones Interpersonales**

Según Toro (2006:5), es aquella que se refiere al trato Interpersonal, que se da entre los trabajadores de una organización. Entendida también como la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y las relaciones que se establecen de cooperación y respeto”.

De igual modo, lo definen Toro y Sanín (2013:107), quienes manifiestan que “la dimensión evalúa en la encuesta las percepciones de cooperación y el respeto entre los trabajadores. Esta dimensión unida a valores colectivos y sentido de pertenencia, influye en la importante calidad de vida de la relación laboral”.

Mientras que, para Aguilar (2011:2), “es la manera de proceder, que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos, el cual puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten”.

En torno a ello, la psicología entendida como la ciencia de la conducta busca explicar, predecir y controlar la conducta en los organismos, sin embargo, al igual que muchas personas los psicólogos tienen distintas explicaciones sobre el comportamiento. De allí, que las personas poseen ciertas concepciones, acerca del comportamiento de las demás personas.

En concordancia con lo anterior, Aguilar (2011), señala que:

Existen diversas clasificaciones el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Skinner las clasifica entre grandes rubros: a) Teorías populares, b) Teorías basadas en la estructura corporal y c) teorías basadas en causas internas no físicas, mientras que Luthans y Otteman, las clasificaron como teorías basadas en procesos y teorías basadas en contenidos. Otros autores han clasificado a las teorías del comportamiento humano como aquellas que explican la conducta sobre aspectos cognitivos y quienes toman aspectos más ambientales que internos (p. 3).

Así mismo, Davis y Newstrom (2003:83), manifiestan que “toda conducta está determinada por múltiples factores, entre ellas encontramos la actitud de los empleados para con las organizaciones. De allí, surge el reto

de los directivos; que es tratar con empleados que cada vez más esperan, que consideren sus actitudes, además de que le den recompensas”.

Se observa que, dichas actitudes forman un conjunto mental, que afecta la manera de ver algo, por este motivo constituye actualmente, un interés para la organización conocer la actitud de los empleados hacia su trabajo, al realizarse un estudio de clima organizacional, para tener evaluación integral hacia la organización misma.

### **Dimensión Estilo de Dirección**

Para Toro (2006:5), el estilo de dirección “consiste en el apoyo que el jefe le brinda a los trabajadores subalternos de la organización. También se concibe como la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores”.

Según Toro y Sanín (2013:93), esta es una dimensión:

Utilizada en la encuesta de evaluación del clima organizacional, atributos que en conjunto con la claridad y coherencia organizacional y disponibilidad de recursos, reflejan la impresión general, que una persona se forma del liderazgo y la calidad de imagen de la gerencia. La favorabilidad de esta impresión incide sobre la calidad de vida laboral, el apoyo organizacional percibido, la satisfacción y por ende de la calidad general del Clima Organizacional (p. 93)

Al respecto, Likert (1967:10), señala que “a partir de diferentes configuraciones de variables, llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, en lo referente a los estilos de Dirección”, siendo estos los siguientes:

-Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización

y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

-Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

-Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

-Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de

este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos, presentando buenas relaciones y reina la confianza.

Como es de observar, los aportes de Likert son de gran apoyo para la presente investigación, por cuanto permitirá determinar cuál es la tipología del clima organizacional que está actualmente fungiendo en el Ipasme Guanare, estado Portuguesa, y así poder establecer las orientaciones necesarias conducentes a fortalecer el mismo.

### **Dimensión Retribución**

Según Toro (2006:5) la dimensión retribución mide “el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Es decir lo que la organización le brinda o le otorga al trabajador, por su entrega y dedicación a la organización”.

Por su parte, Toro y Sanín (2013), señalan que consiste en:

Establecer comparaciones entre los aportes que hacen los trabajadores (contribución), con lo que obtienen a cambio (retribución) y, el saldo de ese balance, lo confrontan con el de la relación contribución-retribución de un “otro significativo”, en quien se identifican características en común, susceptible de comparación. Este otro de comparación puede ser alguien que pertenece a la misma empresa, en un cargo en el que se identifican condiciones similares, o pueden ser personas que se encuentran en otras organizaciones y que tienen características en común. (p.67).

Así mismo, Toro y Sanín (2013:68), indican que en la contribución se puede incluir todo lo que la persona aporta en su trabajo, como su experiencia, formación, esfuerzo, edad, apariencia física, entre otros y que en la retribución no se encuentra solamente la compensación económica.

Dado que, la retribución es el beneficio que se deriva del trabajo, como lo es el reconocimiento, variedad de la tarea, posibilidades de acceder a actividades extra laborales, entre otros, se interpreta que la dimensión no se refiere únicamente al carácter monetario del cargo, sino que también lo hace a las percepciones que las personas tienen sobre la equidad, en el manejo de todos los beneficios a los que pueden acceder en la empresa.

Para Robbins (2005:36), “la retribución influye en la motivación, porque afecta el esfuerzo que se ejerce hacia cualquier objetivo, relacionados con el comportamiento en el trabajo, la cual posee tres elementos claves: esfuerzo, objetivos organizacionales y recompensa”.

Atendiendo a esas consideraciones, es necesario entender que la motivación, se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y su justo reconocimiento a través de una adecuada retribución.

Así mismo Robbins (Ob. Cit.), señala que “el elemento esfuerzo, es la medida de la intensidad o impulso que va dirigida a los objetivos organizacionales y es congruente con estos, la clave del esfuerzo que debemos buscar, mientras que la necesidad, es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”.

### **Dimensión Sentido de Pertenencia**

Según Toro (2006:5) el Sentido de Pertenencia “se refiere a la percepción del grado de orgullo, derivado de la vinculación entre el trabajador y la Empresa. Es decir es el sentido de compromiso, entrega y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas, que tiene el individuo con su organización”

Por otro lado, Toro y Sanín (2013:37), señalan que “es de vital importancia para las instituciones, por su relación directa al compromiso y la responsabilidad, atributos que afectan la motivación y el desempeño en el trabajo, por lo tanto se emplea en la encuesta EDCO (evaluación del clima organizacional)”

Así mismo destacan, que el compromiso ha sido examinado a través de tres aspectos: el compromiso normativo, el de continuidad y el afectivo, siendo este último el que se deriva del apego y sentido de pertenencia hacia la organización, señalando el citado autor que en la encuesta EDCO los ítems están diseñados para explorar ese tipo de compromiso.

En ese orden de ideas, Toro y Sanín (ídem), mencionan que “el interés en la exploración de esta dimensión, esta relacionada con el compromiso de los trabajadores a disponer esfuerzo, persistencia y dirección en la acción, condiciones motivacionales que tienen un fuerte impacto sobre el desempeño de las personas y por tanto sobre la productividad”

Mientras que, la responsabilidad permite una medida general de la percepción del nivel de cumplimiento de las tareas por parte de compañeros, jefes y directivos, no es una evaluación de la propia responsabilidad. Las personas en el trabajo asumen tareas, funciones y compromisos, su cumplimiento es observado por parte de jefes y compañeros.

### **Dimensión Disponibilidad de Recursos**

Para Toro (2006:5), la disponibilidad de recursos “se refiere a la percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo”.

De acuerdo a Toro y Sanín (2013), se refiere a:

Buscar explorar, si la persona tiene o no a su disposición, insumos e instrumentos indispensables para llevar a cabo sus tareas y cumplir con sus responsabilidades.

Se puede necesitar equipos tales como instrumentos de medida, computador, aparatos especializados y demás elementos tecnológicos sin los cuales se tendrá dificultad para cumplir con sus obligaciones.

También se podrá necesitar implementos de oficina o de protección como papelería y formatos, equipos de protección auditiva, uniformes o zapatos especiales o señales de riesgo, además de otras herramientas. Se trata de condiciones que le hacen posible la tarea, se la facilitan o lo protegen de condiciones adversas a su salud, bienestar o integridad física (p. 131).

Mientras que, Robbins (2005:478), la define: “es la forma como se distribuyen los equipos, materiales e insumos, también la manera como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, lo que implica que hay una estrecha relación entre la asignación de recursos y tareas, con las actitudes y el comportamiento del trabajador”.

De este modo, cualquier estructura organizativa, debe tomar en cuenta, las normas y reglas, la autoridad, la responsabilidad, las relaciones entre áreas en la organización, su imagen corporativa, estructura organizacional, condiciones de trabajo, además del liderazgo, el desarrollo humano y las condiciones laborales que se deben brindar al trabajador

### **Dimensión Estabilidad**

Al respecto, Toro (2006:5), señala que la estabilidad “es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia dentro de la organización y estiman que al trabajador, se le conserva o se despide con criterio justo”.

En cambio, Toro y Sanín (2013:81), la describen como:

La dimensión del clima organizacional que se mide en la encuesta de Toro Fernando, el cual depende de las gestiones administrativas que se dan en la empresa y donde el trabajador tiene escasa injerencia.

La Estabilidad es uno de los atributos, que junto con la retribución, se establece la medida de lo positivo o negativo de la impresión general, que una persona se ha formado de la organización a la que está vinculada. La favorabilidad de esta impresión, incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso (p. 81)

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003:67), consideran a la comunicación como “aquella transferencia de información y la comprensión entre una persona y otra, cuya transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, son imprescindibles para la buena relación laboral y por ende su estabilidad”. Se trata de, que el receptor debe entender el mensaje tal como lo pretende el emisor, para que la misma sea efectiva, y se pueda establecer un puente de significado entre las dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y transmitir de una manera excelente sus valiosos conocimientos, a fin de fortalecer la estabilidad laboral. Por su parte, Chiavenato (2006:88), define la comunicación como aquel “intercambio de información entre personas, es decir significa volver común un mensaje o una expresión, lo que constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia laboral y la estabilidad en la organización”.

### **Dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección**

Según Toro (2006:5), la claridad y coherencia en la dirección se interpreta como “aquel grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo, la manera en como los directivos o

gerentes ejercen su liderazgo sobre los trabajadores y el funcionamiento de la organización”. Al respecto, Toro y Sanín (2013), mencionan que:

Es una dimensión perteneciente al modelo de encuesta de Toro Fernando, para evaluar el clima organizacional, la cual considera que la claridad que tiene el personal sobre los distintos asuntos relevantes de la organización, tiende a asociarse con la coherencia percibida entre los principios y la práctica, entre las políticas y las decisiones que se producen (p.143).

Es por ello, Toro y Sanín (ídem), indican que “las percepciones de la coherencia, dependen de la claridad sobre las normas, políticas y prácticas, y que las incoherencias en el comportamiento, principalmente los jefes, genera confusión, desorientación y falta de claridad en la gestión organizacional y liderazgo”. Por su parte, Davis y Newstrom (2003), manifiestan que el liderazgo:

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos a tengan claro los objetivos de la organización y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos, en esta definición hay elementos importantes que son claridad, influencia-apoyo, esfuerzo-voluntario y logro de objetivos (p.43).

Es decir, que en cierta manera el liderazgo es considerado, un tipo de poder personal, a través del cual una persona influye en otras en función del logro de los objetivos, siendo esa influencia una transacción interpersonal, en que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional, considerándose en cierto sentido el catalizador que transforma el potencial en la realidad. Así, habrá siempre un líder que influye y los liderados, que son influenciados, lo que indica que la influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad, entendiéndose el Poder como el potencial de influenciar de una persona sobre otra, que puede

ser ejercido o no, el cual al ejercerse dentro de una organización, tiene la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas.

### **Dimensión Valores Colectivos**

Para Toro (2006:5) los valores colectivos “se refieren al grado en que se percibe el medio interno entre los grupos de trabajo, en lo concerniente a: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato)”. En efecto, al igual que otras dimensiones de clima organizacional Toro y Sanín (2013:105), manifiestan que su evaluación no se centra en las realidades objetivas de la organización, sino en las percepciones que los colaboradores construyen a partir de las realidades colectivas en que viven”. De igual modo señalan Toro y Sanín (2013:

Esta dimensión organizacional no debe confundirse con la competencia personal de trabajar en equipo, en la que se evalúan condiciones individuales, que habilitan a una persona para trabajar en cooperación con otros. Se trata en este caso de la percepción de la existencia en la empresa, de políticas o prácticas que promueven el logro de objetivos mediante la acción conjunta. Un equipo de trabajo, es un grupo de personas con destrezas que se complementan, con un compromiso común, con un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque también común, que los mantiene mutuamente responsables por su éxito (p.105).

Por su lado, Robbins (2005), define los valores colectivos como:

La situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar dicho fin se unen capacidades y aptitudes para su consecución, mientras que grupo es una especie de conjuntos con alguna delimitación, que posee especiales

característicos, las cuales distinguen diferentes tipos de conducta frente a los individuos que lo integran (p.41).

Mientras que, Newstrom (2007:89), la señala como “una de las características más resaltante en las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente unas de otras Es así, que en el seno de una organización encontramos conformación de grupos organizados”. Así mismo, Robbins (2005), manifiesta que los grupos son:

Dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Además dichos grupos los hay formales e informales Los formales son definidos por la estructura organizacional, y en los cuales el comportamiento de quienes los forman está estipulado y dirigido a conseguir las metas de la organización. En cambio, los grupos informales se forman de una manera natural y son la respuesta a la necesidad del contacto social (p.240).

### **Indicadores de la evaluación del clima organizacional**

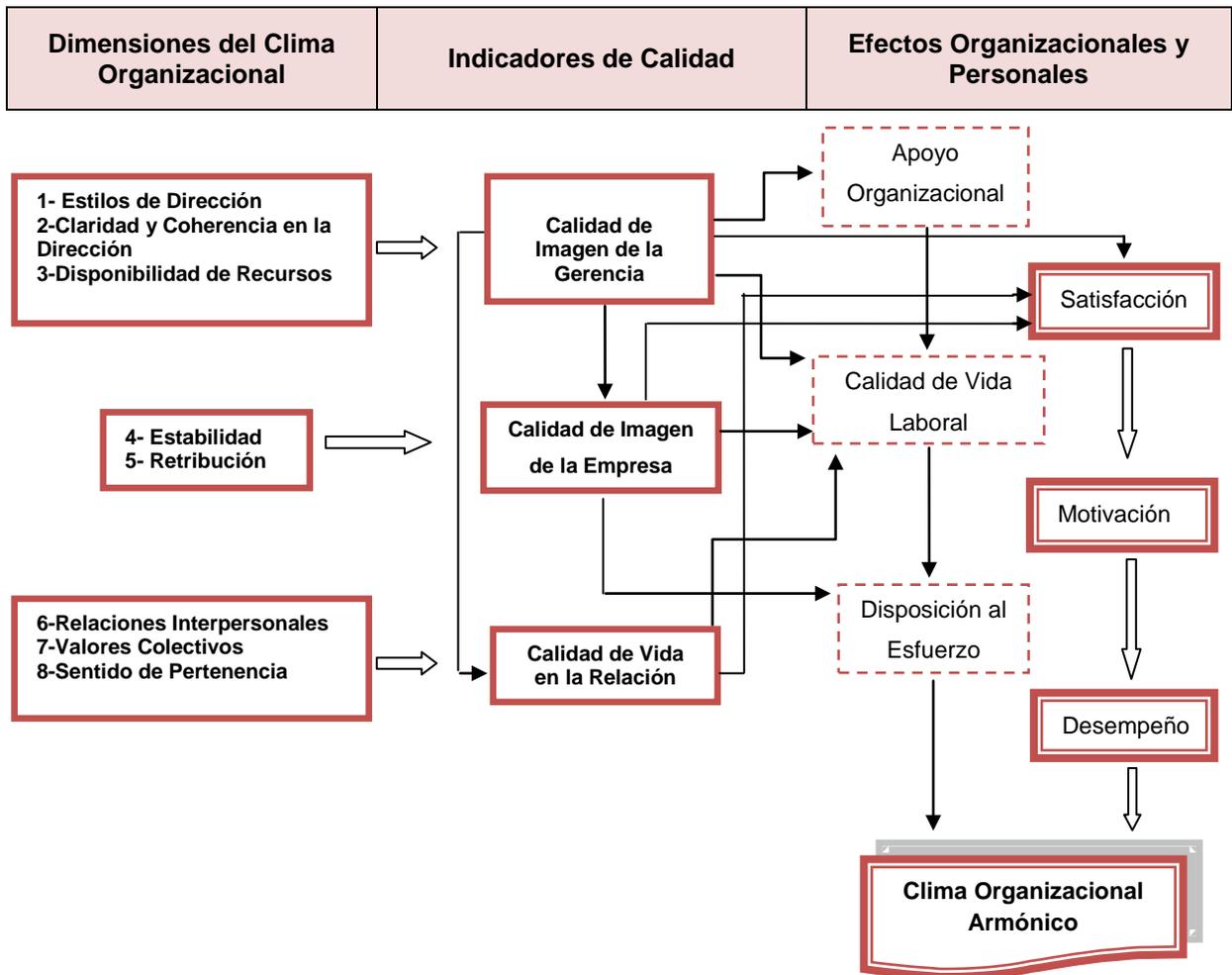
Al respecto, la presente investigación utiliza el modelo de evaluación de clima organizacional de Toro Fernando, el cual consta de ocho dimensiones y los respectivos indicadores están conformados por tres, que según Toro y Sanín (2013:16) son los siguientes:

- Calidad de Imagen de la Gerencia  
Percepción que tiene el personal acerca del liderazgo de los jefes en términos de apoyo, claridad organizacional y disponibilidad de medios y recursos para la realización del trabajo.
- Calidad de Imagen de la Empresa
- Medida de lo positivo o negativo de la impresión general que las personas se han formado de la organización a la que están vinculadas.

Lo favorable de esta impresión, incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso.

- Calidad de Vida en la Relación
- Percepción que tiene el personal de la calidad del trato y de la vida social propia del trabajo.
- Según Toro y Sanín (2013:17), las relaciones entre las Dimensiones del clima organizacional los indicadores y los posibles efectos cuando el clima laboral es armónico o positivo, se resumen en la figura 4.

**Figura 4 Relación de las Dimensiones los indicadores y sus efectos**



Fuente: Elaboración propia a partir de Toro y Sanín (2013).

Evidentemente, la figura anterior muestra en un principio a las dimensiones, las cuales influyen en los indicadores. Al respecto, Toro y Sanín (2013:18), señalan que las dimensiones estabilidad y retribución, determinan la calidad de imagen de la empresa, mientras que la motivación es un antecedente del desempeño y este a su vez lo es del clima organizacional armónico.

Así mismo manifiesta el citado autor que la interpretación sobre el funcionamiento psicológico de esta parte del esquema sería, que las personas con motivación por el trabajo suelen persistir y esforzarse en lo que hacen, esto determina la calidad de su trabajo y su eficiencia (desempeño).

Cabe destacar, que el diagrama muestra que la relación interpersonal es un antecedente de la calidad de vida en la relación y esta afecta o determina la satisfacción, consecuentemente a la motivación y por ende al desempeño, lo que se traduce en una condición necesaria para que exista un clima organizacional armónico.

Por consiguiente, Toro y Sanín (ídem), indican que la forma efectiva de fortalecer el clima organizacional consiste, en mejorar la calidad de vida de la relación entre los trabajadores y la imagen gerencial. La idea de entender las variables y los indicadores que afectan, se traduce en la vital importancia de fortalecer los aspectos que influyen en la vida laboral.

### **Planificación Estratégica Situacional**

Matus (1993), la define como:

Aquella que se basa en un análisis situacional donde intervienen todos los actores del juego social, concentrándose en problemas actuales o potenciales y no en sectores o materias, que utiliza la técnica de construcción de escenarios, con lo cual la planificación depende menos de la capacidad de predicción y más de las técnicas de previsión (p. 8).

Al respecto, Davis y Newstrom (2003:87), indican “es necesario un análisis situacional de la organización, para determinar si el liderazgo es el más idóneo, conocer los recursos, analizar los factores internos y externos, para establecer estrategias que motivarán a los empleados a ser más productivos”.

En ese sentido, Matus (1993), menciona que es:

La herramienta moderna para la planificación estratégica de políticas públicas, concebida especialmente para los problemas públicos, la cual es aplicable a cualquier organismo cuyo interés no es el mercado, sino la ciudadanía y el bien común, trasladando el criterio de eficiencia hacia lo social, económico y político (p.9).

Ahora bien, la Planificación Estratégica Situacional se basa en un análisis situacional donde intervienen todos los actores del juego social, concentrándose en problemas actuales o potenciales y no en sectores o materias, la cual se emplea generalmente en las organizaciones públicas o gubernamentales.

No obstante, debido a su innovación propone numerosas alternativas y soluciones a los problemas que pudieran generarse en las organizaciones, sin necesidad de improvisar, de allí radica la importancia de utilizarlo en el presente estudio, par formular los planes que contribuirán en fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare, estado Portuguesa.

### **Parámetros de la Planificación Estratégica Situacional**

Muchos autores consideran el análisis DAFO o FODA la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer las características internas y externas de la organización (esto incluye a los servicios de salud y

a la industria Farmacéutica) e incentivar la adopción de prácticas exitosas en la organización hospitalaria.

Según Vargas (2010), la planificación estratégica es aquella que

Permite centrarse en los aspectos más críticos de la situación analizada. La misma se aplica hoy en día en los centros de salud, que al igual que en las empresas productivas suele ser cualitativo, es decir, que describe en términos medibles los objetivos de la organización, siendo dicho plan también temporal, enmarcado en intervalos de tiempo concretos y explícitos (p. 10).

De allí que un proyecto u organización no puede funcionar sin ningún tipo de límites, hay ciertos parámetros o restricciones que definen o limitan lo que se puede o no se puede hacer, lo que es más o menos probable.

Los parámetros según Heredia (2011:52), se definen como “el entendimiento de los problemas, sus causas las particularidades propias del proyecto, los cuales se definen mediante el análisis del problema, los interesados directos, la competencia distintiva, la ventaja competitiva, los valores y el acceso a los recursos”.

Así mismo Heredia (ídem) señala, que los parámetros de la planificación se definen mediante lo siguiente:

1. El análisis del problema: esta estrategia puede solucionar problemas importantes. La intención es generar una influencia significativa y positiva para los beneficiarios propuestos.
2. Los interesados directos que pueden ser compañeros, beneficiarios, donantes o influyentes mediante lo que haces y cómo lo haces.
3. La competencia distintiva. Éste es un término prestado de las empresas, pero muy útil en el contexto del desarrollo. Se refiere a las destrezas., la cual tiene que ir acorde con los trabajadores comunitarios

de la salud o el desarrollo del material de alfabetismo o producción de medios entretenidos pero relevantes socialmente.

4. La ventaja competitiva. Este es otro término prestado de las empresas que se refiere a todo aquello que te hace ser preferible como agente de desarrollo para otras organizaciones similares. Es particularidad que hace que los interesados directos como los donantes o beneficiarios de la comunidad digan: «queremos trabajar con ellos».

5. Los valores. proporcionan los parámetros o límites de las opciones estratégicas. Si la organización cree en «nada para el pueblo sin el pueblo», entonces las estrategias se verán limitadas por esta creencia.

6. Acceso a los recursos. A cuántos recursos puedes acceder es un parámetro importante para la planificación estratégica. Puede que no afecte a tu visión o valores, pero seguramente inflencie la forma de definir tus objetivos.

En lo esencial, Vargas (2010:10), resume los parámetros “como un proceso administrativo y no puramente epidemiológico, cuyo propósito es decidir lo qué se quiere, a dónde llegar en tiempo determinado, las acciones, medios e individuos que serán responsables y alcanzar los objetivos”.

Así mismo menciona el citado autor, la necesidad de hacer hincapié de actualizar constantemente los planes estratégicos, lograr la participación del personal asistencial, administrativo y directivo de la organización, e integrar los planes estratégicos con otros planes de dicha organización.

Aunado a ello, hay que utilizar elementos protocolares que corresponden al «deber ser» así como elementos estratégicos como el «poder ser», en una actitud expectativa y anticipativa que permitan la creación de situaciones futuras, intermedias y finales que corresponderían con los objetivos deseables para la organización.

No obstante, se planifica con el ánimo de reducir la incertidumbre sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad y la previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones, lo que se traduce en una excelente herramienta gerencial, que contribuirá en fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare.

### **Metodología de la Planificación Estratégica Situacional**

Molins (1998:43) sugiere conceptualizar la palabra modelo para identificar una metodología “definiéndolo como un constructo mediante el cual, el investigador hace una representación simplificada, esquematizada del ente, el cual recoge los elementos y relaciones esenciales e indispensables para presentar al objeto en los aspectos que interesan al investigador”.

Las metodologías para procesos de planificación estratégica según Armijo (2009:11), “son variadas y se encuentran diversos enfoques, donde las organizaciones públicas no poseen un modelo exclusivo a seguir, además presentan diferentes esquemas metodológicos con una mayor o menor complejidad”.

De igual modo, Vargas (2010:12), menciona que “existe una amplia variación en la forma de planificar estratégicamente en organizaciones de salud; algunos integran planificación estratégica con mercadeo, otros asignan la responsabilidad a un planificador o difunden la responsabilidad entre el equipo directivo”.

Por su parte, Matus (1993:31) señala, que “es importante considerar en la metodología de la planificación estratégica situacional, los enfoques o momentos de su aplicación, los cuales constituyen un referente para delimitar la ruta o camino a seguir en el proceso de la planificación”

De igual modo indica, que la nueva concepción de la planificación estratégica situacional, es aquella en que la flexibilidad, la diversidad de actores y el plano prospectivo del problema, se conjugan como la parte importante del diagnóstico y explicación del mismo.

Mientras que, Pérez (2003:21), destaca que “es importante aclarar que el uso de los modelos no es único, por cuanto el proceso de planificación involucra, en sus diferentes fases y momentos, rasgos de cada uno de los modelos que presentan los estudiosos en la materia”.

En base a lo antes expuesto, en el presente estudio se tomará en consideración los valiosos aportes de los expertos que se especifican en el cuadro 1, referente a las etapas, fases o momentos de la planificación estratégica situacional, llegando a establecerse cinco momentos que contribuirán en delimitar la ruta o camino a seguir en el proceso de la planificación de la investigación, siendo estos los siguientes:

1. Momento de Análisis Situacional (Subdividido en: Análisis del Intorno o medio interno y Análisis del Entorno o ambiente externo)
2. Momento Diagnóstico (Uso de la matriz FODA para priorizar elementos clave a ser abordados por el Plan)
3. Momento Programático (Formulación de Objetivos Estratégicos)
4. Momento Estratégico (Definición de Estrategias o las líneas de acción)
  - 4.1 Condiciones del Clima Organizacional
  - 4.2 Identificación de los Actores
  - 4.3 Asignación de Responsabilidades a cada uno de los miembros
  - 4.4 Evaluación de las estrategias o líneas de acción.
5. Momento Táctico-Operativo (Creación de los Planes que fortalecerán el clima organizacional del Ipasme Guanare).
  - 5.1 Planes Funcionales y Planes de Acción.
  - 5.2 Evaluación, seguimiento y control (verificación de la ejecución de las actividades de los planes y del desenvolvimiento del clima organizacional del instituto).

**Cuadro 1. Momentos, fases o etapas de la Planificación Estratégica Situacional**

Momento Fase o Etapa	Investigadores				
	Carlos Matus (1993)	Laguens y Rozenhauz (2004)	Eyzaguirre (2006)	Alceste (2009)	Diseño Propio González (2017)
<b>I</b>	<p><b>Momento Explicativo</b> Es la instancia de la explicación desde la perspectiva de un actor de la realidad que se busca transformar. Comprende los tiempos verbales "fue", "es" y "será".</p>	<p><b>Momento Análisis Situación</b> Es la una mirada panorámica de la realidad u objeto de transformación. Permite caracterizar sus contornos, su historia, tendencias, actores, y sus conflictos.</p>	<p><b>Fase Filosófica</b> Comprende la definición de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Misión y Visión</li> <li>Principios y Valores</li> </ul> </p>	<p><b>Etapa de Análisis Estructural.</b> Factores Internos y Externos:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de Análisis Estructural de los Factores Críticos</li> <li>Índice Motricidad – dependencia</li> <li>Matriz de Valores Ponderados</li> <li>Matriz de Evaluación de Factores</li> </ul> </p>	<p><b>Momento de Análisis Situacional</b> Factores Internos y Externos:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de Análisis Estructural de los Factores Críticos</li> <li>Índice Motricidad – dependencia</li> <li>Gráfico Motricidad - dependencia</li> <li>Matriz de Valores Ponderados</li> <li>Matriz de Evaluación de Factores</li> </ul> </p>
<b>II</b>	<p><b>Momento Normativo</b> Es la instancia del diseño del Plan. Hace uso de la técnica de escenarios como instrumento de absorción de los planes de contingencia, para enfrentar las sorpresas y analiza confiabilidad del plan.</p>	<p><b>M. Análisis de Problemas</b> es clave en el proceso de Planificación. Es la instancia de estudio detallado de un recorte de la situación que ha sido problematizada y que opera como emergente de la misma.</p>	<p><b>Fase Analítica</b> Análisis de la organización.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis interno y externo</li> <li>Matriz FODA</li> <li>Matriz Evaluación de factores</li> <li>Matriz Normativa-operativa</li> <li>Mapeo de Actores</li> </ul> </p>	<p><b>Etapa de Adecuación.</b> Genera estrategias alternativas viables, alineando con los factores internos y externos claves.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz Objetivos Estratégicos. (Matriz FODA - Estrategias)</li> </ul> </p>	<p><b>Momento Diagnóstico</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de Matriz FODA</li> </ul> </p>
<b>III</b>	<p><b>Momento Estratégico</b> Análisis y diseño de la estrategia para hacer viable las operaciones de conflicto. La pregunta central es: "puede ser".</p>	<p><b>Momento Diagnóstico</b> Uso de la FODA como método de análisis institucional, que, compara distintos datos de la organización, para luego definir y planear su rol y acción en el medio.</p>	<p><b>Fase Programática</b> Incluye la definición de objetivos estratégicos.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos generales y específicos</li> <li>Generación de estrategias (a partir de la matriz Foda)</li> <li>Evaluación de las Estrategias</li> </ul> </p>	<p><b>Etapa de la Decisión</b> Incluye evaluación de estrategias.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz para Evaluar el orden de prioridad de las Estrategias.</li> <li>Matriz "Objetivos y Estrategias".</li> <li>Diseño de "Planes de Acción".</li> <li>Retroalimentación, (técnica de seguimiento y evaluación).</li> </ul> </p>	<p><b>Momento Programático</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Alternativas Estratégicas, a partir de la matriz FODA.</li> </ul> </p>
<b>IV</b>	<p><b>M. Táctico Operacional</b> Los momentos anteriores son de producción de conocimientos, en consecuencia, el momento táctico operacional es la mediación entre el conocimiento y la acción. Es el hacer.</p>	<p><b>Momento Identificación</b> Es un momento proyectivo, que le dará cohesión a los programas y proyectos institucionales, toda vez que proporciona direccionalidad y sentido a lo que se hace.</p>	<p><b>Fase Operativa</b> Comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativas Estratégicas</li> <li>Actividades</li> <li>Proyectos</li> </ul> </p>	/	<p><b>Momento Estratégico</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones del Clima Organiza.</li> <li>Identificación de Actores</li> <li>Asignación de Responsabilidades</li> <li>Evaluación de las Estrategias.</li> </ul> </p>
<b>V</b>	/	<p><b>Momento Diseño</b> Se diseñan las operaciones como la acción de los planes, programas y proyectos, definida como una <i>Relación de Recursos</i>. - Acciones. - Resultados.</p>	<p><b>Fase Cuantitativa</b> Considera la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar o metas, así como la estimación de los recursos.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de desempeño</li> <li>Metas y Recursos</li> </ul> </p>		/

Fuente Elaboración Propia 2017

## **Momento de Análisis Situacional**

Para Eyzaguirre (2006:26), “esta herramienta de está conformada por tres matrices denominadas Matriz de análisis estructural de factores críticos, matriz de evaluación del factor interno y matriz de evaluación del factor externo, donde se distinguen las Fortalezas y Debilidades internas de la organización junto con sus Oportunidades y Amenazas externas”.

### **1.1-Análisis Estructural de Factores Críticos Internos**

Los factores críticos del clima organizacional, se pueden analizar mediante un análisis estructural, herramienta que se utiliza para buscar las relaciones directas entre los factores internos de dicho clima organizacional.

En efecto, Alceste (2009:132), manifiesta “debe contarse con los indicadores de las Fortalezas y las Debilidades que surjan del instrumento que se aplique a la institución u organismo en estudio, posteriormente se cruzan en una matriz”, de acuerdo a las siguientes orientaciones:

- Se le asigna un valor de 1 ó 0, a las relaciones entre cada indicador, donde 1; significa una “Influencia Real” de una variable en otra, y el valor de 0; si la “Influencia es Nula” Con este matriz se logra detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes.
- Las sumatorias de los números por filas indican la “Motricidad”; es decir las veces que cada una impacta a las restantes, porque indica la fuerza que ejerce cada una sobre las demás.
- Las sumatorias de los números por columnas representa la “Dependencia”, esto expresa las veces que cada indicador es impactado o influido por los restantes. porque indica el grado de subordinación de cada variable.

- Los cálculos de los índices de Motricidad se realizarán mediante:

$$IM = \left[ \frac{Mi}{MT} \right] \times 100$$

Donde:  
IM = Índice de Motricidad  
Mi = Motricidad Total del  
Indicador "i"  
MT = Motricidad Total General

- Los cálculos de los índices de Dependencia se realizarán mediante:

$$ID = \left[ \frac{Di}{DT} \right] \times 100$$

Donde:  
ID = Índice de Dependencia  
Di = Dependencia Total del  
Indicador "i"  
DT = Dependencia Total General

- La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia pueden ser ubicado y estudiado, ambos factores en un plano cartesiano; para lograr establecer las variables en el eje cartesiano, se toma el promedio de cada una por índice, (100/número de variables).

### **1.1.1-Determinación de los Valores Internos Ponderados**

La determinación de valores ponderados, es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los valores internos, a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables, según su importancia y relación dentro del sistema.

Este método consiste en los siguientes pasos:

- Tomar las variables internas Fortalezas y Debilidades, obtenidas en la tabla anterior.
- Aplicar la ecuación del valor ponderado interno VPI, la cual consiste en tomar el porcentaje de Motricidad y el porcentaje de Dependencia, aplicando la siguiente fórmula:

$$VPI = \% M + \left[ \frac{1}{\% D} \right]; \text{ Si } D > 0$$

➤ Posteriormente calcular el Factor Ponderado Interno, y la Ponderación Interna:

$$FPI = VPI * \left[ \frac{100}{TVP} \right]; PI = \frac{FPI}{100}$$

Donde:

TVP = Total de Valores Ponderados (sumatoria)  
 VPI = Valor Ponderado Interno  
 FPI = Factor Ponderado Interno  
 PI = Ponderación Interna

### **1.1.2-Matriz de Evaluación del Factor Interno o Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno, según Eyzaguirre (2006:27) “se utiliza la matriz EFI;(matriz de evaluación de factores internos), la cual resume el estudio, evaluando las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas que integran la organización”.

Así mismo señala el autor, que “una Fortaleza es una característica de la organización que la distingue del resto de organizaciones similares. Si la característica fuera común a todas las organizaciones entonces se trata de algo normal y por tanto no merece ser considerado como algo especial”.

De forma similar, “una Debilidad es también una característica inherente a la organización percibida como una carencia, un aspecto negativo, o algo que simplemente resta al desempeño de la organización”.

Pasos para elaborar la Matriz EFI según Eyzaguirre (2006:28):

1. Haga una lista de Fortalezas y Debilidades, siendo lo recomendable entre 10 y 20. Trate de ser específico.

2. En el Peso asigne un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (Muy importante) a cada una de las Fortalezas y Debilidades. El peso asignado indica la importancia relativa que tiene cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización. Todos los pesos deben sumar 1.0

3. En la Calificación asigne un puntaje entre -2 y 2 a cada factor según el siguiente criterio:

- -2: si es una gran Debilidad
- -1: si es una Debilidad menor
- 1: si es una Fortaleza menor
- 2: si es una gran Fortaleza

4. En la columna Total ponderado coloque el valor resultante de multiplicar el Peso por la Calificación.

5. Sume los Totales ponderados para conocer el valor alcanzado por la organización en la Evaluación interna.

## **1.2-Análisis Estructural de Factores Críticos Externos**

Los factores críticos del clima organizacional, se pueden analizar mediante un análisis estructural, herramienta que se utiliza para buscar las relaciones directas entre los factores externos a la organización.

Para ello Alceste (2009:133), indica "debe contarse con los indicadores de las Amenazas y las Oportunidades, que surjan del instrumento que se aplique a la institución en estudio, para cruzarlos en una matriz". El mismo se realiza de acuerdo a las siguientes orientaciones:

- Se le asigna un valor de 1 ó 0, a las relaciones entre cada indicador, donde 1; significa una "Influencia Real" de una variable en otra, y el valor de 0; si la "Influencia es Nula" Con este matriz se logra detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes.

- Las sumatorias de los números por filas indican la “Motricidad”; es decir las veces que cada una impacta a las restantes, porque indica la fuerza que ejerce cada una sobre las demás.
- Las sumatorias de los números por columnas representa la “Dependencia”, esto expresa las veces que cada indicador es impactado o influido por los restantes. porque indica el grado de subordinación de cada variable.
- Los cálculos de los índices de Motricidad se realizarán mediante la fórmula:

$$IM = \left[ \frac{Mi}{MT} \right] \times 100$$

Donde:  
 IM = Índice de Motricidad  
 Mi = Motricidad Total del Indicador “i”  
 MT = Motricidad Total General

- Los cálculos de los índices de Dependencia se realizarán mediante la fórmula:

$$ID = \left[ \frac{Di}{DT} \right] \times 100$$

Donde:  
 ID = Índice de Dependencia  
 Di = Dependencia Total del Indicador “i”  
 DT = Dependencia Total General

- La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia pueden ser ubicado y estudiado, ambos factores en un plano cartesiano; para lograr establecer las variables en el eje cartesiano, se toma el promedio de cada una por índice, (100/número de variables).

### **1.2.1-Matriz de Evaluación del Factor Externo o Análisis Externo**

Al respecto señala Eyzaguirre (2006:28), “se debe emplear la matriz EFE (matriz de evaluación de factores externos), la cual resume la información obtenida a través del análisis externo y clasifica los principales factores del entorno como lo son las Oportunidades y Amenazas”.

De igual manera cita el referido autor, que una Oportunidad es una característica del entorno que le es favorable a la organización, es decir que representa una situación, hecho, opinión, o tendencia que puede ser aprovechada por la organización.

Pasos para elaborar la Matriz EFE según Eyzaguirre (2006:29):

1. Elaborar una lista de Oportunidades y Amenazas, siendo lo recomendable entre 10 y 20 de cada una. Tratar de ser específico.

2. En el Peso, asignar un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (Muy importante) a cada una de las Oportunidades y Amenazas. El peso asignado indica la importancia relativa que tiene cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización. Todos los pesos deben sumar 1.0

3. En la Calificación asigne un puntaje entre -2 y 2 a cada factor según el siguiente criterio:

- -2: si es una gran Amenaza
- -1: si es una Amenaza menor
- 1: si es una Oportunidad menor
- 2: si es una gran Oportunidad

4. En la columna Total ponderado coloque el valor resultante de multiplicar el Peso por la Calificación.

5. Sume los Totales ponderados para conocer el valor alcanzado por la organización en la Evaluación externa.

### **1.2.2-Determinación de los Valores Externos Ponderados**

Esta técnica, permitirá determinar los valores ponderados, de la matriz de evaluación de los valores externos, a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables, según su importancia y relación dentro del sistema.

Este método consiste en los siguientes pasos:

- Tomar las variables externas Amenazas y Oportunidades, obtenidas en la tabla anterior.
- Aplicar la ecuación del valor ponderado externo VPE, la cual consiste en tomar el porcentaje de Motricidad y el porcentaje de Dependencia, aplicando la siguiente fórmula:

$$VPE = \% M + \left[ \frac{1}{\% D} \right] ; \text{ Si } D > 0$$

- Posteriormente calcular el Factor Ponderado Externo, y la Ponderación Externa:

$$FPE = VPE * \left[ \frac{100}{TVP} \right] \quad PE = \frac{FPE}{100}$$

Donde:  
TVP = Total de Valores Ponderados (sumatoria)  
VPE = Valor Ponderado Externo  
FPE = Factor Ponderado Externo  
PE = Ponderación Externa

## 2. Momento Diagnóstico (diseño de la matriz FODA)

Según Davis (2003:36), los gerentes “cuentan con el análisis FODA, herramienta que les permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, para obtener un diagnóstico preciso que facilitará tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas”.

Así pues, la matriz FODA permite analizar elementos internos o externos de la organización, en una matriz de doble entrada la cual en el nivel horizontal analiza los factores positivos y negativos, en los verticales los factores internos considerados controlables, mientras que los factores externos se consideran no controlables.

Con la finalidad, de que el gerente logre alcanzar el nivel de conocimiento del clima organizacional, de un organismo, Davis y Newstrom (2003), señalan que:

Es necesario realizar un análisis de la situación actual del mismo, profundizar el conocimiento sobre los recursos con los que cuenta, que les permita realizar el diagnóstico de los factores internos y externos que están presentes en la organización, en cuanto a que motiva a los empleados, si el liderazgo empleado es el más idóneo (p. 87).

#### Análisis interno

Al respecto, Ponce (2006:27) manifiesta que

El análisis interno busca los aspectos que caracterizan a la organización visto desde adentro, los cuales el gerente desee ahondar para comprender de manera más amplia el ambiente donde se desenvuelven los trabajadores, para descubrir sus fortalezas o debilidades e influir en ellas potenciando dichas fortalezas y minimizando las debilidades (p.27).

#### Análisis Externo

Para Vílchez (2005:28), “este análisis identifica y examina las Amenazas, que no son controlables, abarcando diversas áreas: económicas, políticas, legales, sociológicas y tecnológicas entre otras, mientras que las Oportunidades, son las posibilidades, hechos o situaciones que la empresa puede aprovechar”.

En ese sentido, las amenazas, son riesgos, hechos y situaciones externas a la empresa que están presentes en el medio, que sí ocurrieran pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo.

Esto implica que los factores, servirán para hacer un análisis histórico, causal y proyectivo hacia el futuro. Los resultados deben ser plasmados en dicha matriz FODA y así se podrá elegir los objetivos y las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.

Es así, que se puede resaltar el valor indiscutible que tiene la realización de la FODA dentro de las organizaciones y en el caso particular en el Instituto de previsión y asistencia social para el personal del ministerio de educación (Ipasme) Guanare, estado Portuguesa.

### **3. Momento Programático**

Para Eyzaguirre (2006:45), “es donde se Formulan los Objetivos Estratégicos, a partir de la matriz FODA, identificando los Factores Internos y Externos a la organización, para establecer posibles opciones o alternativas estratégicas, que se pueden adoptar según cuatro situaciones o combinaciones”.

Una manera representativa del procedimiento para formular los objetivos estratégicos, es realizar un cuadro o matriz, para cotejar los factores determinados en la matriz FODA con los objetivos estratégicos a seguir, de acuerdo a las siguientes orientaciones:

- Estrategias FO: Fortalezas-Oportunidades. Surgen de la combinación de fortalezas con las oportunidades, señalan las más prometedoras líneas de acción para la institución. Señalan las opciones a emplear utilizando las fortalezas disponibles y así aprovechar las oportunidades existentes.

- Estrategias FA: Fortalezas- Amenazas. Se basa en las fuerzas de la organización para enfrentar las amenazas. Señalan las opciones a implementar empleando las fortalezas, ya sean tecnológicas, financieras o

administrativas, para minimizar los efectos de las amenazas que enfrenta la organización.

- Estrategias DO: Debilidades-Oportunidades. Señalan las opciones a adoptar para aprovechar las oportunidades existentes, pero al mismo tiempo minimizando las debilidades de la institución

- Estrategias DA: Debilidades-Amenazas. Representa una seria advertencia, pues se trata de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Señalan las opciones que pueden emplearse para reducir el impacto de las amenazas existentes, dadas las debilidades que se tienen.

Es importante considerar que las opciones o alternativas estratégicas son las que señalan una “ruta” por la que transcurrirán las actividades de la organización, comprometiendo sus recursos.

#### **4. Momento Estratégico**

##### ***Condiciones del Clima Organizacional***

En este momento de la planificación estratégica se describen las condiciones del clima organizacional del Ipasme Guanare estado Portuguesa, considerando los aspectos más relevantes de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, en lo referente a la evaluación de los Estilos de Dirección, los Aspectos y Factores del mencionado clima, las cuáles servirán de base para diseñar las líneas de acción.

##### ***Identificación de los Actores***

Para identificar a los actores Eyzaguirre (2006:4), sugiere “utilizar un Mapeo de Actores, identificando los actores o agentes involucrados, a fin de determinar su ubicación estratégica, además generar posibles alianzas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos establecidos”.

Pasos a seguir para construir un mapa de actores (Eyzaguirre 2006):

1. Identificar a 10 actores más cercanos y 10 mas alejados a la organización.
2. Ubicar en un eje de coordenadas a cada uno de los actores.
3. Analizar la posición de cada actor, identificando tres grupos: aliados estratégicos (1), posibles aliados (2) y no aliados (3).

### ***Asignación de Responsabilidades***

Este aspecto se refiere, que debe identificarse las personas que ejecutarán las actividades y quiénes son los responsables de coordinar y llevar a cabo la ejecución de las mismas.

### ***Elaboración de estrategias o líneas de acción.***

Según Eyzaguirre (2006:46), se definen como “la manera o el camino trazado para lograr los objetivos. Es decir que se elaboran o se diseñan las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, dado que una determinada estrategia puede ser común para diversos objetivos”.

Al respecto señala el autor antes citado, que las estrategias establecen cursos de acción determinados, caminos definidos para obtener los resultados esperados, llamados por lo general objetivos estratégicos; por tanto, las estrategias constituyen los medios o caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

Para definir de una manera más objetiva las estrategias a utilizar se aplicará la Técnica de Evaluación de Estrategias, denominada modelo de matriz de evaluación de opciones, a partir de los siguientes pasos (Eyzaguirre 2006:47):

1. Escoja un número de opciones para las evaluaciones siendo recomendable entre 2 y 5. Trate de ser concreto.
2. Trascriba las Amenazas, Debilidades, Fortalezas, y Oportunidades que identifico en las matrices EFE y EFI.

3. En la Calificación transcriba el valor que asignó en las matrices EFE y EFI a cada factor según el siguiente criterio:

- -2: si es una gran Debilidad o Amenaza
- -1: si es una Debilidad o Amenaza menor
- 1: si es una Fortaleza u Oportunidad menor
- 2: si es una gran Fortaleza u Oportunidad

4. En cada opción estratégica asigne un número entre 0 y 4 (Grado de adecuación) que indique el grado en que dicho factor (Amenaza, Debilidad, Fortaleza, Oportunidad) es favorable a la opción, de acuerdo con los siguientes criterios:

- 0: si no es aplicable
- 1: si le es poco favorable
- 2: si es regularmente favorable
- 3: si es favorable
- 4: si le es muy favorable

5. En la columna de Puntaje coloque el valor que resulta de multiplicar la Calificación por el Grado de adecuación.

6. Sume los valores de cada columna Puntaje, luego de lo cual podrá determinar un ranking de estrategias. Se debe descartar como opciones, las estrategias que han obtenido un puntaje total negativo o un valor positivo muy bajo.

## **5. Momento Táctico-Operativo**

Alceste (2009:46), señala que “son los planes de acción el medio específico mediante el cual se logran los objetivos, y que representan el punto en el proceso de planeación donde se establece quién va a implantarlos y quien va a participar de manera activa en los mismos”.

Al respecto, Alceste (ídem) señala que los planes de acción básicamente incorporan los siguientes siete elementos:

- Objetivo: El objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.
- Las Estrategias: El programa para realizar los pasos o acciones.
- Pasos de la acción: Entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- Responsabilidades: Las personas que serán encargadas de ver que se cumplan cada paso o acción.
- Duración: El marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción. Inicio identifica cuando debe empezar la acción; fin identifica cuando deber terminarse esa acción o suceso.
- Recursos: Los recursos que se necesitara destinar para llevarlos a cabo Dinero incluye todos los costos a excepción del tiempo de los empleados, como equipo, materiales, sistemas y abastos; tiempo cubre la cantidad de tiempo de los empleados (por lo general, en horas o días) requeridos para terminar cada paso de la acción.
- Mecanismos de Retroalimentación: que se emplearan para monitorear y controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

Habida cuenta, los contenidos que llevarán los “Planes Funcionales y Planes de Acción”, serán los que se muestran a continuación en los cuadros 2 y 3.

**Cuadro 2 Contenido de los planes funcionales**

Elemento	Definición	Característica	Componentes	Formulación
<b>Planes Funcionales</b>	Es el instrumento que le permite al gerente, encausar la formulación de los planes operativos anuales	-Flexibles -Limitados en el Tiempo. -Consensuados -Armónicos con la filosofía de la institución.	-Estrategias de Acción -objetivos Institucionales. -Propósitos.	-Se toman las estrategias que surgen del momento N° 3 de la planificación y se articulan con los objetivos institucionales, asignándoles un propósito.
<b>Estrategias de Acción</b>	Son un conjunto de proposiciones, que contribuyen alcanzar los objetivos que se establecen.	-Centradas en la realidad actual. -Permiten alcanzar los objetivos.	- Factores Internos de la Institución. -Factores Externos de la Institución.	-Surgen de concatenar los factores entre sí, realizado en el Momento N° 3 de la planificación estratégica.
<b>Objetivos Institucionales</b>	Son aquellos que formula la organización, para alcanzar sus metas.	-Son Coherentes con la realidad. -Generan compromisos. -Establecen un norte hacia donde deben dirigirse los esfuerzos de la institución.	- Misión -Visión -Filosofía y políticas de la Organización.	-Son aquellos que ya están establecidos dentro de la estructura organizativa de la institución.
<b>Propósito</b>	Es la intención de hacer algo, es decir lo que se desea conseguir.	-Busca a través de la acción alcanzar el objetivo. -Es flexible. Es alcanzable.	-La Intencionalidad. El deseo de hacer -La acción - El para qué se hace.	- Surge de la idea de querer solucionar algo. -Se origina a partir de concatenar estrategias con los objetivos.

Fuente: Alceste (2009)

**Cuadro 3 Contenido de los planes de acción**

Elemento	Definición	Característica	Componentes	Formulación
<b>Plan de Acción</b>	Es el que permite llevar a cabo las acciones a seguir para alcanzar los objetivos propuestos	-Son Flexibles. -Responden a los propósitos establecidos. -Establecen los alcances hasta donde se desea llegar.	-Propósito -Metas -Actividades -Recursos -Tiempo -Responsables	-Surgen a partir de los Planes Funcionales. -Se concatenan las actividades a seguir, con el tiempo y con los responsables de su feliz término.
<b>Propósito</b>	Es la intención de hacer algo, es decir lo que se desea conseguir.	-Busca a través de la acción alcanzar el objetivo. -Es flexible. Es alcanzable.	-La Intencionalidad. El deseo de hacer -La acción - El para qué se hace.	- Surge de la idea de querer solucionar algo. -Se origina a partir de concatenar estrategias con los objetivos.
<b>Metas</b>	Son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.	-Tienen una cantidad estimada o estipulada a cumplir.	- -Finalidad. -Cantidad. -Objetivo	-Se originan de la estrategia y el propósito que se persigue.
<b>Actividades</b>	Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas	-Acciones a seguir. -Cantidad de actividades o individuos. -Alcances	-Funciones a seguir -Involucrados. -Lo que se persigue.	-Surgen de lo establecido en las metas.
<b>Recursos</b>	Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad.	-Contribuyen a realizar las actividades. -Son flexibles y de variadas alternativas.	-Recursos Humanos -Recursos Materiales	-Se originan de la necesidad de las actividades.
<b>Tiempo</b>	Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento	-Es específico o limitado.	-Horas -Días -Meses -Años	Surgirá de las metas y de las actividades a seguir para alcanzar los objetivos.
<b>Responsables</b>	Son las personas a quienes se les asigna determinadas obligaciones y están conscientes de cumplirlas.	-Son específicas. -Poseen cantidad estimada de acciones a seguir. -Tienen un tiempo estipulado.	-Obligaciones. -Determinadas Acciones -Tiempo.	-Se derivan de las actividades y del fiel cumplimiento de las mismas para lograr los objetivos propuestos.

Fuente: Alceste (2009)

## **Evaluación, seguimiento y control**

Una vez que se ejecutan los planes de acción, se debe practicar una evaluación de las actividades desarrolladas, a fin de corroborar la fiel ejecución de las mismas y a su vez determinar su influencia en el fortalecimiento del clima organizacional de la institución.

Para Laguens y Rozenhauz (2004:33), la evaluación “es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de los planes ejecutados”.

De manera que, la evaluación permitirá analizar e interpretar los resultados de los planes de acción, con el fin de formular recomendaciones, para luego adoptar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura. Es decir, que la evaluación no es sólo observar, sino que implica hacer, corregir, potenciar, o dejar de hacer algo en caso de que se vean afectadas las acciones ejecutadas.

Por otro lado Laguens y Rozenhauz (2004:33), señalan que “debe hacerse un seguimiento o monitoreo durante la ejecución de un proyecto debido a que tienen lugar una gran variedad de acciones, y lo ideal es que las mismas se acerquen tanto como sea posible a lo proyectado”

De igual modo, sugieren los autores citado, que para poder llegar a reconocer la necesidad de ajuste o control, es indispensable monitorear si los resultados que se van obteniendo con las acciones se corresponden o no con los resultados esperados de ellas, (en lo que se refiere a calidad, cantidad, oportunidad); y si ello no está requiriendo actividades adicionales o

una mejor realización de las que se están ejecutando para acercarse más a lo deseado y así maximizar la eficiencia de la ejecución.

En tal sentido, se puede afirmar que el propósito del seguimiento o monitoreo de los planes es, proporcionar información permanente a todas las partes interesadas acerca del grado de ejecución de las actividades de los mismos, la forma de utilización de los recursos disponibles y el nivel de logro de los resultados esperados. Además que facilita a través de lineamientos claros de control, la tarea de modificar lo anteriormente proyectado.

### **Fundamentación Legal de la investigación**

Los fundamentos legales se refieren a las normas o leyes que poseen relación con la presente investigación, las cuales regirán las conductas y los procedimientos que debe establecerse en dicho estudio.

Las empresas u organismos, tanto públicos como privados, utilizan normas, reglamentos o leyes, con reglas bien definidas y detalladas, a través de las cuales el directivo de una organización, ejerce control sobre sus miembros, apegándose a los mismos para que la empresa funcione a cabalidad con eficacia y eficiencia, y a su vez fomentar un clima laboral armónico.

Al respecto Arias (1997: 98), indica: “Las normas constituyen reglas de conducta que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; las cuales generalmente conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten”.

Es por ello, que la presente investigación toma en consideración normas o instrumentos de Ley, que guardan una relación para el fortalecimiento del clima organizacional, en el instituto de previsión y asistencia social de Guanare, siendo estas las siguientes: Constitución de la

República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo (2012), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005) y Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

De esta manera, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el Capítulo V, referente a los Derechos Sociales y de las Familias se establece, que el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

Art. 89 Derechos Laborales:

Para el cumplimiento de esta ley se establecen lo siguiente: Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

El análisis precedente, indica que la citada ley aporta basamento legal a la presente investigación, por cuanto al buscar aplicar un plan para fortalecer el clima organizacional en el Ipasme, se buscará mejorar las condiciones laborales, es decir se realizarán actividades que van en beneficio del bienestar del trabajador de esa institución, sin alterar la intangibilidad y progresividad de sus derechos

De igual manera, otra ley que norma las condiciones de trabajo es la Ley Orgánica del Trabajo (LOT 2012), Capítulo IV, de la Responsabilidad Objetiva del Patrono o Patrona, en el artículo 43, se establecen las condiciones y responsabilidades del patrono (a), con los trabajadores:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y

ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores (as), aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Como se puede observar, este artículo de la ley del trabajo establece, que el patrono o patrona deberá garantizar a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, lo que indica que guarda relación con la presente investigación, por cuanto la misma le brindará al director (a), las herramientas estratégicas necesarias para justamente fortalecer el clima organizacional, de los trabajadores del Instituto de previsión y asistencia social del ministerio de educación, de la unidad de Guanare, estado Portuguesa.

De igual manera, la referida Ley Orgánica del Trabajo (LOT 2012), norma las condiciones de trabajo y la Responsabilidad Objetiva del Patrono o Patrona, en el artículo 185 y 186, estableciendo las condiciones y responsabilidades del patrono (a), con los trabajadores:

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

Permita a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; b. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; d. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

En lo referente, al artículo antes mencionado, indistintamente que sea la función que cumpla la empresa, la misma debe siempre garantizar suficiente protección a la salud, a la vida, y prevenir las enfermedades y accidentes entre sus trabajadores, además de propiciar un ambiente de condiciones satisfactorias.

En ese mismo orden de ideas, la ley que rige las condiciones ergonómicas del ambiente de trabajo en nuestro país, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005), señala en el artículo 1, el Objeto de la Ley, y en su artículo 53, los Derechos del Trabajador, expresando lo siguiente:

Art, 1 Objeto de la Ley:

Establecer en 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 y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Art. 53. Derechos de los Trabajadores:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

En concordancia a lo anterior, los artículos citados de la mencionada ley (Lopcyamat), se pueden observar que sirven de basamento para sustentar

la presente investigación, debido a que el instituto de previsión y asistencia social (Ipsame Guanare), debe garantizar a los trabajadores (as), condiciones de salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado,

Por lo tanto, los aportes que surjan de dicha investigación, serán de gran valor para quien dirige la organización, debido a que brindará las estrategias, normas o lineamientos que contribuirán en establecer esas condiciones de trabajo que la ley exige.

En ese orden de ideas, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en el Capítulo V, Capacitación y Desarrollo del Personal, establece lo siguiente

#### Art.63. Formación del Personal

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Como se puede apreciar, esta ley de igual manera que las anteriores apoya el presente estudio, debido a la misma persigue fortalecer el clima organizacional del Ipsame Guanare, a través del desarrollo del personal que labora en dicha unidad a través de procesos de formación y capacitación.

#### **Políticas de Estado**

En lo concerniente a las políticas de estado, el gobierno nacional creó el organismo Inpsasel; Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, el cual funciona como organismo autónomo adscrito al Ministerio del

Trabajo, creado según lo establecido en el artículo 12 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LopcyMAT), promulgada en el año 1986.

La finalidad del Inpsasel, según la LOPCYMAT en su artículo 17, es

Garantizar a la población sujeta al campo de aplicación del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, las prestaciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y el cumplimiento del objeto de la presente Ley, salvo las conferidas al Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores. Es de resaltar que esta filosofía constitucional, está directamente relacionada con el clima organizacional de los entes públicos y privados.

Para ello, el Inpsasel debe regirse por las competencias plasmadas en el artículo 18 de la referida Ley LOPCYMAT, filosofía constitucional que se encuentra estrechamente asociada con el clima organizacional de los organismos e instituciones. A continuación, se presentan algunas de esas competencias que guardan mayor relación con la presente investigación:

- Asesorar a trabajadores y trabajadoras, a empleadores y empleadoras, a las cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio, así como a sus organizaciones representativas, en materia de prevención, seguridad y salud laborales.
- Desarrollar programas de educación y capacitación técnica para los trabajadores y trabajadoras y los empleadores y empleadoras, en materia de seguridad y salud en el trabajo.

- Investigar los accidentes y las enfermedades ocupacionales, estableciendo las metodologías necesarias para ser aplicadas y realizar los ordenamientos correspondientes.

Por otra parte, el Inpsasel (2008), señala que la situación actual de salud laboral

Se basa en factores políticos, económicos, sociales y culturales que derivan en el deterioro de la salud de los trabajadores, entre otras cosas, por diferentes formas, condiciones y esquemas de organización del trabajo no controlado. En torno a ello, el Inpsasel está promoviendo programas, que se desarrollan en función de las particularidades de cada centro de trabajo (p2).

Así mismo, el Inpsasel (2008), señala

Con un modelo de participación activa de los Delegados de Prevención, los trabajadores, y su experiencia, se aportarán los insumos que generarán una identificación de los procesos peligrosos existentes y sus efectos sobre la salud, conduciendo a la construcción de una declaración de política de seguridad y salud en el trabajo, la adopción de decisiones eficaces con base en las necesidades sentidas de la masa laboral, para la prevención de accidente laboral y enfermedades ocupacionales (p.3).

Como se puede observar, el Inpsasel como institución en materia de prevención, salud y seguridad laboral, es de gran apoyo para el presente trabajo, debido a que ese organismo podría identificar los procesos peligrosos existentes en la institución y los efectos que ocasiona sobre la salud de los trabajadores, para desarrollar acciones que conduzcan a fortalecer el clima organizacional del pasme Guanare.

## **Operacionalización de las Variables**

Para Sabino (2002:81) la “operacionalización, constituye el eslabón indispensable que hace factible la verificación en concreto de lo que se postula en el marco teórico, pues posibilita acercarse a la realidad empírica, para adquirir la información que permitirá desarrollar metodologías”.

En consecuencia, por medio de la aplicación de la operacionalización de las variables, se logra establecer un enlace entre lo que se manifiesta en el marco teórico y lo que se desarrollará en el marco metodológico, para hacer más viable y productivo el manejo de las variables.

Por su parte Rangel (1996:45), define la operacionalización de las variables, como el “procedimiento para desagregar las mencionadas variables: de generales a intermedias y luego a operacionales, con el objeto de hacerlas directamente observables y en consecuencia operativas”.

Evidentemente la operacionalización de las variables permitió hacerlas más manejables y operativas, logrando establecer las dimensiones y sus indicadores de una forma directa lo que facilito la ubicación y elaboración de los ítems para el respectivo cuestionario.

### **Sistemas de Variables**

Son factores que pueden ser medidos o cuantificados según sus características (Arias 1997:23), consideró que una “variables es una cualidad susceptible de sufrir cambios y pueden ser operacionalizada”, las cuales se pueden clasificar numéricamente a través de datos estadísticos.

### **Variable Dependiente “Clima Organizacional”**

La “Dimensión”, según González (2001:16), son “aquellos aspectos teóricos que abarcan las variables que se están estudiando”. Para Toro

(2009:37), las dimensiones a evaluar son: estilos de dirección, claridad y coherencia en dirección, disponibilidad de recursos, retribución, estabilidad, relaciones interpersonales, valores colectivos y sentido de pertenencia.

Para realizar dicha evaluación se debe considerar los Indicadores Observables, definidos por González (2001:16), como “aquellos que reflejan los cambios medibles esperados, correspondientes a cada ítem, con los que se obtendrá la medición esperada”. (Ver cuadro 4).

**Variable Independiente** “Planificación Estratégica Situacional” Las dimensiones de la presente variable son: los momentos de la planificación estratégica que se muestran en el cuadro 4.

### **Definición de Términos**

**Planificación:** para Chiavenato (2002:45), consiste en “seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.

**Estrategia:** para Matus (1993:5), la palabra “deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor o guía). Es decir se refiere al plan ideado para dirigir un asunto y designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima”.

**FODA:** según Matus (1993:27), la sigla FODA, “es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar) y Amenazas, (aspectos negativos que obstaculiza el logro de los objetivos)”.

**Fortalecer:** para el Diccionario de la Real Academia Española (2005:183), el término fortalecer permite referir a la acción de dar fuerza a algo o alguien.

**Organizacional:** según el Diccionario de la Real Academia Española (2005:242), se considera como un adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación, relacionada con las organizaciones de cualquier tipo.

**Armónico:** para el Diccionario de la Real Academia Española (2005:40), Armonía “procede del latín *harmonia*, aunque sus orígenes más remotos refieren a un vocablo griego que significa combinación o ajustamiento. Lo armónico siempre está considerado como bello o agradable”.

**Inapropiado:** desde el punto de vista organizacional, Brunet (2007:24), lo señala que “se refiere a un mal clima laboral, donde el medio ambiente físico y humano se desarrollan de manera negativa dentro de la organización, afectando por ende su productividad”.

### Cuadro 4 Operacionalización de las variables

Objetivo General: Proponer un Plan Estratégico Situacional como Herramienta Gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional, en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación Ipasme – Guanare estado Portuguesa.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Clima organizacional según Pérez (2012:76), “es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización, él tiene existencia real y afecta todo lo que ocurre dentro de la organización”.	Consiste en la condición actual del clima organizacional; tipo de dirección, aspectos y factores del mismo. Es decir todo lo que ocurre dentro del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación, unidad de Guanare, estado Portuguesa.	Dimensiones: - Estilos de Dirección - Claridad y Coherencia en la Dirección - Disponibilidad de Recursos	- Calidad de Imagen de la Gerencia	<u>Cuestionario</u> 6,7,8,9,10 31,32,33,34,35 21,22,23,24,25
			Dimensiones: - Retribución - Estabilidad	- Calidad de imagen de la empresa o institución	11,12,13,14,15 26,27,28,29,30
			Dimensiones: - Relaciones interpersonales - Valores Colectivos - Sentido de Pertenencia	-Calidad de vida en la relación	1, 2, 3, 4, 5 36,37,38,39,40 16,17,18,19,20
Factibilidad de Ejecución del Plan	La Factibilidad de Implementar un Plan Estratégico Situacional según Sojo (2012: 1), se refiere a la “factibilidad técnica a evaluar si el organismo posee equipos de audio, video y computadoras con software actualizados, la operativa si cuenta con el recurso humano para manejar los mismos y la financiera analiza los costos y beneficios asociados con las alternativas del proyecto”.	Se refiere a determinar si la unidad del Ipasme posee la factibilidad de ejecutar el plan estratégico situacional, es decir si posee los equipos tecnológicos (técnica), si cuenta con recursos financieros para implementarlo y si posee el recurso humano para hacerlo.	-Factibilidad Técnica, Financiera y Operativa	- <u>Recursos Materiales:</u> - Espacio Físico -Uso de Mobiliarios - Uso de Equipos: (Audiovisual y Computadoras)	48 49 50 51 52
Planificación Estratégica Situacional	La planificación estratégica situacional es una de las herramientas más modernas para la planificación estratégica de políticas públicas, cuyo modelo es aplicable a cualquier organismo cuyo centro de juego no es el mercado, sino que tiene como objetivo la ciudadanía como actor social (Pacheco 2011; 1).	La planificación estratégica situacional es aquella que propone diseñar cambios de situaciones, en el contexto donde se desenvuelven los actores sociales, en este caso en particular en el clima laboral del Ipasme Guanare	<u>Momentos de la Planificación:</u> -De Análisis -Diagnóstico -Programático -Estratégico -Táctico Operativo	-Análisis Interno y externo -Uso de matriz FODA -Objetivos Estratégicos -Líneas de acción -Planes de Acción	41,42 43 44 45 46,47

Fuente: Elaboración Propia (2016)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

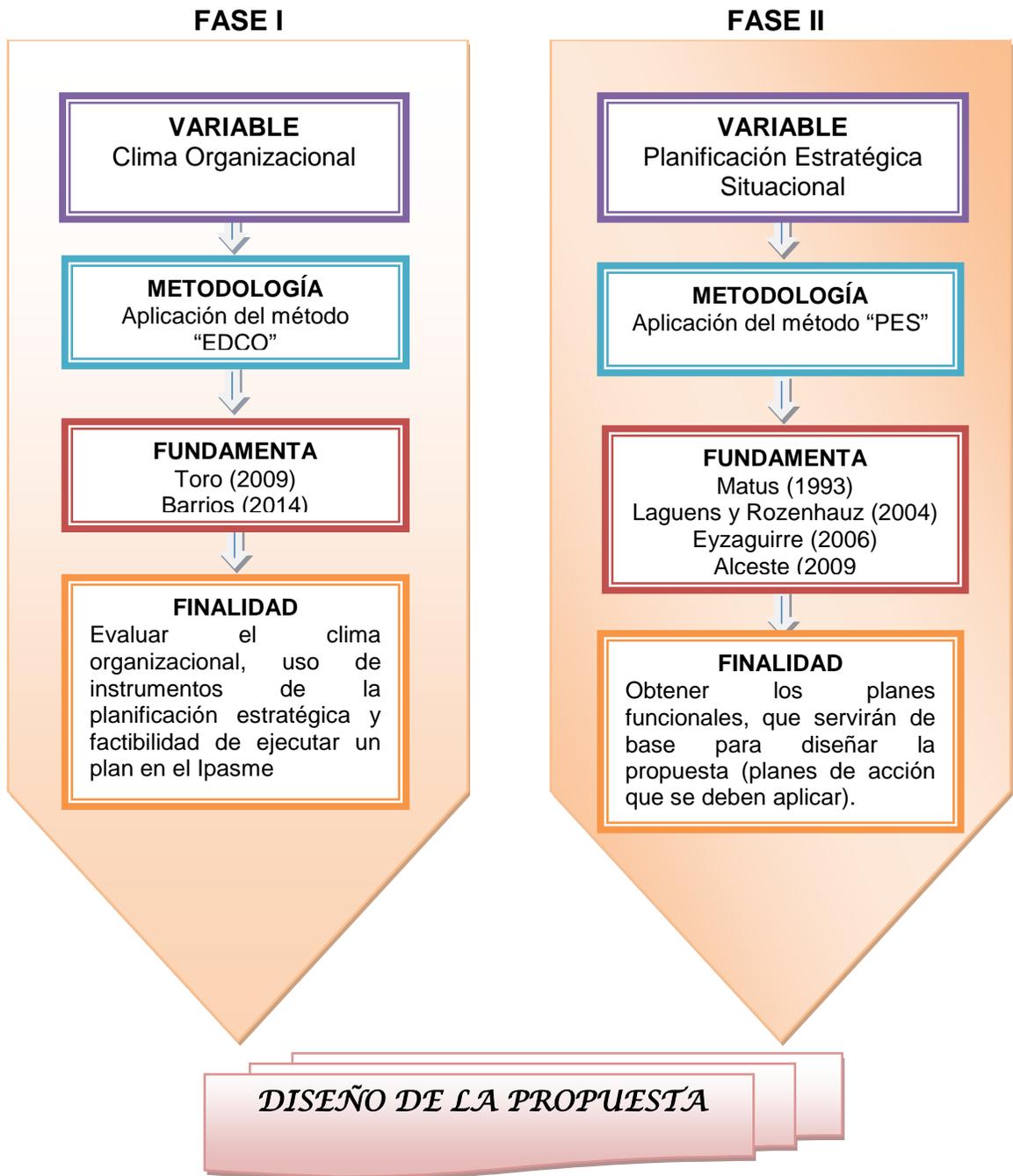
El marco metodológico, según Balestrini (2006:25), “son procedimientos lógicos implícitos en todo proceso de investigación, cuyo objeto es ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; para permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados”.

En torno a ello, se tomó en consideración las variables del presente estudio siendo estas las siguientes: clima organizacional, planificación estratégica situacional y factibilidad técnica, económica y operativa, con la finalidad de mostrar de una manera más expedita la metodología utilizada (ver figura 5).

Se quiere con ello significar, que la metodología de la investigación está enmarcada en dos fases: la fase I “Aplicación del método EDCO”; con la cual se determinó la situación actual del clima organizacional del Ipasme Guanare, mientras que en la fase II “Aplicación del método PES”; estuvo enfocada en practicar los cinco momentos de la planificación estratégica situacional, logrando obtener de esta manera los planes funcionales que permitieron diseñar la propuesta.

En esa perspectiva, a continuación se especifica detalladamente la metodología que se utilizó para obtener la propuesta de los planes de acción estratégica, que podrán ser empleados como herramienta gerencial, para fortalecer el clima organizacional del instituto de previsión y asistencia social, para el personal del ministerio de educación Ipasme Guanare, estado Portuguesa.

Figura 5. Fases de la metodología



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **Diseño de la Investigación**

Según Palella y Martins (2010:87), el diseño de la investigación “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”.

De allí, que el presente estudio utilizó un Diseño No Experimental, definido por Palella y Martins (Ídem) como aquel “en que se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. Es decir que se realizó la investigación sin manipular en forma deliberada ninguna variable.

## **Tipo de Investigación**

Al respecto el citado autor, manifiesta que “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, el cual orienta sobre la finalidad general de dicho estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”.

En función de lo planteado, el tipo de investigación empleado en el presente estudio fue de una Investigación de Campo, dado que permitió recoger información en el propio Ipasme, sin manipular datos y sin controlar variables.

## **Nivel de la Investigación**

Al considerar, establecer un plan estratégico situacional para fortalecer el clima organizacional del Ipasme-Guanare, se consideró que el nivel de investigación desarrollado es Descriptivo, cuyo propósito consiste según Palella y Martins (Ídem), “en interpretar realidades de hecho que incluye descripción, registro, análisis o interpretación de la naturaleza actual y procesos de los fenómenos”.

A su vez, se consideró como nivel de investigación el Transversal o transaccional, que según el autor antes mencionado se define como “aquel que se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único, con la finalidad de describir las variables y analizar sus incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas”.

Por consiguiente, se aplicó en un momento único, previamente establecido, una encuesta a los trabajadores del área administrativa de la Unidad del Ipasme Guanare, para recoger información relevante sobre las Dimensiones del Clima Organizacional.

### **Modalidad de la investigación**

De acuerdo a Palella y Martins (2010:97), “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnosticada”.

Dicho de otro modo, se entiende como el modelo de investigación que se va a adoptar para ejecutar la propuesta que se diseñó en el presente estudio. En tal sentido se considera que dicho modelo, se enfocó dentro de la modalidad de Proyecto Factible.

### **Población y Muestra**

De acuerdo al autor antes citado, la población “se define como el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, en una investigación”.

De allí, que la presente investigación consideró como población a los 30 trabajadores que están distribuidos en los diferentes departamentos y servicios del área administrativa del Ipasme-Guanare, por conformar el

conjunto de unidades del cual se desea obtener información y para el que se van a generar las respectivas conclusiones.

Por otro lado, señala el mismo autor, que la muestra, “es en esencia un subgrupo de la población; un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto, definidos en sus características al que llamamos población”.

En torno a ello, se consideró como “muestra” en el presente estudio, el total de la población, es decir los treinta trabajadores del área administrativa del Ipasme Guanare, Estado Portuguesa, destacando lo que dice Ary y otros (1995: 29), “cuando la población es pequeña y finita se toma en cuenta toda la población, no existe criterio muestral”, por lo tanto por ser de fácil manejo no se considerará en la investigación muestra como tal.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la fase I de la metodología, referente a la aplicación del método “EDCO” (evaluación del clima organizacional), se tomó en cuenta la Encuesta como la técnica para recolectar los datos, definida por Palella y Martins (2010:115), como “las distintas formas o maneras de obtener la información, utilizando técnicas como la observación, entrevistas, encuestas, pruebas entre otras”.

Con el objeto de recabar información, se utilizó como instrumento el Cuestionario Escrito, del cual expresa el mencionado autor, que “es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para tal fin, en el presente estudio se utilizó un cuestionario tipo Likert, conformado por 52 preguntas cerradas, de cinco alternativas de respuesta (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca), el cual se

aplicó a los treinta trabajadores del área administrativa del Ipasme Guanare, Edo. Portuguesa.

Según Sampieri (2006:263), la escala tipo Likert, “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra”

Así mismo, señala el autor antes citado que dicha escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, la cual se le conoce como escala sumada, debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

En cambio, en la fase II de la investigación se utilizó el método “PES”, en el cual se ejecutó una serie de pasos, técnicas, procedimientos e instrumentos para obtener la información, los cuales le son propios a la metodología utilizada, destacando que en algunos procedimientos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario escrito para obtener la información.

### **Validación del Instrumento**

En lo concerniente, a la validación del instrumento, Palella y Martins (Ídem), indican “es la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”.

De manera que, la validación del instrumento se realizó a través del juicio de tres expertos o especialistas (en Metodología de la Investigación, Administración y Planificación Estratégica), quienes evaluaron verificaron y determinaron que el cuestionario estaba debidamente estructurado, bien fundamentado y enfocado en los objetivos planteados en la investigación (esta validación se practicó solo en la Fase I de la investigación).

## Confiabilidad del Instrumento

Referente a la confiabilidad del instrumento, la misma representa una herramienta que garantiza la objetividad y validación del cuestionario, de allí que fue aplicada la misma, para determinar precisamente si dicho instrumento es confiable, con la finalidad de tener la certeza de que la información obtenida beneficiará el desarrollo de la presente investigación (la técnica estuvo dirigida solo a la fase I de la metodología).

En ese sentido Palella y Martins (2010) señalan que:

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos, que tenga más de dos opciones de respuesta, debe expresarse numéricamente a través del coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), el cual oscila entre cero y uno, es decir, pertenece al intervalo cerrado [0 – 1]; donde 0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta (p. 164).

Así mismo, manifiesta Ruiz (2006: 39), que “la confiabilidad del instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación; que en el caso del Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach, los valores en una investigación deberán ser mayor a 0,61, es decir por encima del 60 %”.

En ese sentido, para la determinación del coeficiente de confiabilidad se utilizó la fórmula que se muestra a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

Donde:

$\alpha$  = coeficiente de confiabilidad

K = es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum Si^2$  = es la sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum St^2$  = es la varianza de los valores totales.

## Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Al respecto, en primer lugar se aplicó el cuestionario escrito, posteriormente se determinó el índice del Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y luego se estableció una comparación con la escala, para determinar la exactitud y precisión del instrumento (este procedimiento solo fue aplicado a la fase I de la metodología).

Para tal fin, Ruiz (2006: 12), establece que “la confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de confiabilidad ( $\alpha$ ); cuyos valores deben oscilar entre cero (0) y uno (1,00), y para interpretar la magnitud de dicho coeficiente, debe guiarse por la siguiente escala”.

**Cuadro 5. Escala de coeficiente de confiabilidad**

<b>Magnitud</b>	<b>Muy Baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>
<b>Rango</b>	0,01-0,20	0,21-0,40	0,41-0,60	0,61-0,80	0,81-1,00

Fuente: Ruiz 2006

Una vez aplicado el instrumento, se tabularon y procesaron los resultados, determinando el Coeficiente de Confiabilidad mediante la técnica antes citada (Alfa de Cronbach), y se obtuvo como resultado el valor de 0,95 (ver anexo H), que al compararlo con la escala del cuadro 5 se observa que la encuesta aplicada posee “Muy Alta Confiabilidad”.

Este resultado garantiza, que la consistencia y coherencia interna del instrumento practicado en el presente estudio, presenta una elevada confiabilidad, dado que el valor obtenido es considerado en la escala señalada por Ruíz (2006), con una magnitud Muy Alta, por estar muy cerca del valor de “1”, el cual representa el máximo de confiabilidad y exactitud en este tipo de medición.

## **Técnicas de Procesamiento y Presentación de los Datos**

Al respecto, se manejaron técnicas para procesar los datos, que según Balestrini (2006:180), “son un conjunto de procedimientos que han de seguirse para el procesamiento de la masa de datos, que se recogen con los instrumentos de recolección de información, diseñados para tal propósito”.

Así mismo, señala Balestrini (ídem) que “las técnicas de las graficas o figuras, permiten representar los fenómenos estudiados de una manera más ilustrativa, para interpretarlas y compararlas fácilmente entre sí”, de allí que las mismas fueron utilizadas tanto en la fase I (Método EDCO), como también en la fase II (Método PES), resaltando que este método de planificación posee sus instrumentos propios para recabar información, así como también las técnicas de procesamiento y presentación de datos, para tabular, diseñar matrices y graficar sus propios resultados.

Cabe destacar, que a través de la aplicación del método EDCO en la fase I, los datos fueron tabulados y procesados mediante técnicas de representación empleados en la Evaluación de Clima Organizacional de la investigación de Barrios (2014:8), mostrando de una manera más representativa los resultados obtenidos en el presente estudio.

De igual modo, señala Toro (2009:69), que la evaluación EDCO es “una de las técnicas más utilizadas para la representación de investigaciones de este tipo, porque facilita el proceso de análisis e interpretación de los datos”, de allí que el instrumento EDCO, permitió mostrar los resultados de la Encuesta aplicada, tanto por indicadores como también por Dimensiones, a través de la siguiente escala de valoración (ver cuadro 6).

**Cuadro 6. Escala de valoración de los ítems**

<b>Ítems</b>	5	4	3	2	1
<b>Positivos</b>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
<b>Ítems</b>	1	2	3	4	5
<b>Negativos</b>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

En torno a ello, para cada dimensión se intercalaron los ítems con actitud positiva y negativa, es decir que su ubicación quedo distribuida de manera al azar, dado que Toro (2009:67), sugiere que “deben estar ubicados de manera intercalada positivos y negativos”, por lo cual quedaron distribuidos en el instrumento de la siguiente manera:

Ítems Positivos: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52.

Ítems Negativos: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

En función de lo planteado, el cuestionario consta de 52 preguntas de con los ítems positivos y negativos de manera intercalada, con cinco alternativas de respuesta y una valoración por ítem de 1 a 5 puntos, (según la opción escogida). Cuarenta ítems corresponden a la evaluación del clima organizacional, cuya puntuación total mínima fue de 40 y la máxima 200. El “puntaje alto” revela un buen clima organizacional y el “puntaje bajo”, indica problemas dentro de la organización (ver cuadro 6).

El referido instrumento permitió evaluar, como el trabajador percibe la variable Clima Organizacional de la Institución, a través de las siguientes

ocho dimensiones: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos

Así mismo, en el instrumento se evaluó la Variable Planificación Estratégica Situacional mediante siete ítems, el más alto nivel de puntaje era de 35 puntos el cual muestra que indicadores, evidencian la adecuada utilización de dicha planificación en la institución, mientras que el valor más bajo (siete puntos), refleja la debilidad en cuanto al uso de las estrategias.

De igual manera, se estudió la Factibilidad de Ejecutar un Plan, a través de 5 interrogantes, el valor más alto (25 puntos) muestra la posibilidad de ejecutarlo, mientras que los valores bajos (5 a 12 puntos), reflejan la debilidad para la ejecución del mismo (ver cuadro 7).

**Cuadro 7 Escala de valoración de las variables**

NIVEL	PUNTOS/VARIABLE			PORCENTAJE
	Evaluación EDCO	Planificación Estratégica Sit.	Factibilidad de Ejecución	
BAJO (Inapropiado)	40 a 93	7 a 16	5 a 12	1 a 46
MEDIO (Por Mejorar)	94 a 147	17 a 25	13 a 19	47 a 74
ALTO (Apropiado o Armónico)	148 a 200	26 a 35	20 a 25	75 a 100

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Fase I: Evaluación del Clima Organizacional

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados, obtenidos de la aplicación del instrumento (cuestionario) a los 30 trabajadores del área administrativa del Ipasme Guanare, tabulando primero que todo la información en cuadros o tablas (matrices), especificando el promedio y el porcentaje de respuestas emitidas.

Posteriormente, se determinó el puntaje obtenido en cada ítem, presentando los mismos en tablas especialmente diseñadas para mostrar de una manera más clara, representativa y fácil de analizar, el estudio de la condición actual del clima organizacional de la institución. Dicho puntaje se muestra de forma discriminada por Dimensión y también de manera globalizada.

En concordancia con lo anterior, el análisis procedente del clima organizacional, podría considerarse de tres maneras (según Barrios 2014): “Inapropiado”, “Por Mejorar” o “Armónico”, dependiendo del resultado obtenido.

Es de resaltar, que la información obtenida, fue relevante para determinar el clima organizacional de la Unidad del Ipasme Guanare, estado Portuguesa y permitió sentar las bases para la elaboración del Plan, que contribuirá a mitigar o eliminar los problemas estudiados.

De igual manera, se procedió a mostrar los resultados de la distribución porcentual de cada ítem en gráficas, para facilitar su análisis e interpretación.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### Cuadro 8 Matriz de la dimensión relaciones interpersonales

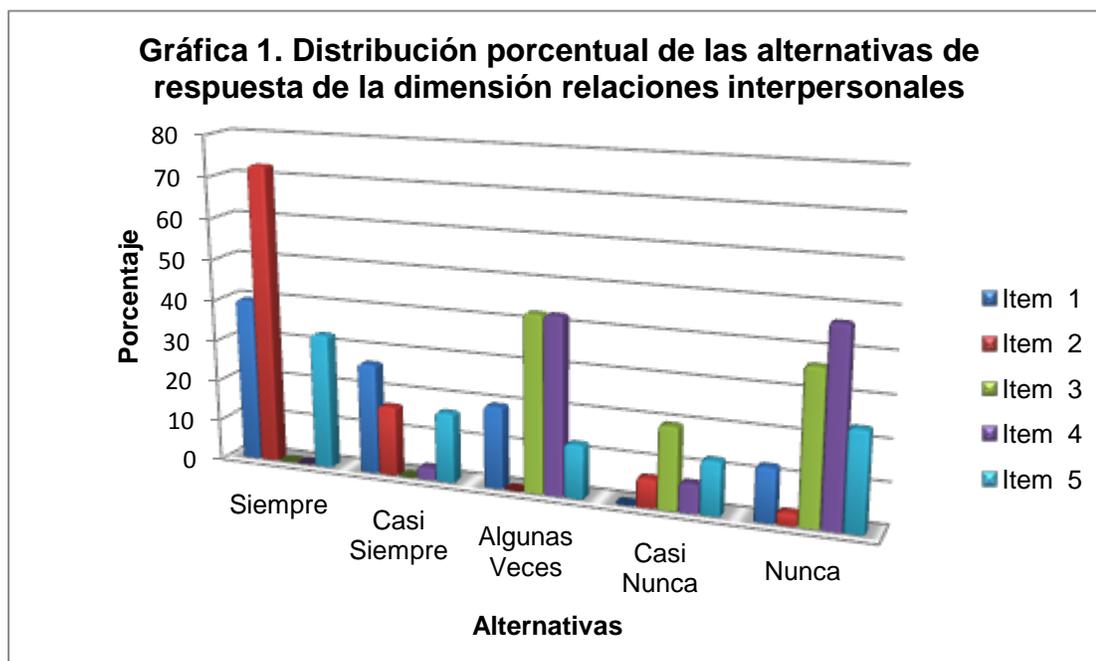
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
1. ¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?	40	27	20	0	13	3,81
2. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?	73	17	0	7	3	4,5
3. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?	0	0	43	20	37	3,94
4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?	0	3	43	7	47	3,98
5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?	33	17	13	13	24	3,22
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="color: cyan;">■</span> Ítems Negativos: <span style="color: magenta;">■</span>						19,4

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

<b>Inapropiado</b> De 5 a 12	<b>Por Mejorar</b> De 13 a 19	<b>Armónico</b> De 20 a 25
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **19**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **Análisis**

Se puede apreciar en el cuadro 8, que la mayoría de los trabajadores del área administrativa del Ipasme Guanare, consideran que la dimensión Relaciones Interpersonales está “Por Mejorar”.

Por otro lado, en la gráfica 1 se distingue que menos de la mitad de los entrevistados (cuarenta por ciento), manifiestan en el ítem uno que los miembros del grupo siempre toman en cuenta las opiniones de sus compañeros, mientras que una gran mayoría de encuestados (setenta y tres por ciento), expresaron en la pregunta dos que el trabajador siempre es aceptado por sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, en la interrogante tres casi la mitad de encuestados (cuarenta y tres por ciento), señalaron que los miembros del grupo algunas veces son distantes con sus compañeros, mientras que en el ítem cuatro; el cuarenta y siete por ciento de las personas consultadas, señalaron que nunca se sienten incómodos en el grupo donde trabajan.

De igual modo expresaron en la pregunta cinco pero en menor proporción (treinta y tres por ciento), que el grupo de trabajo siempre valora los aportes de sus compañeros.

Según Robbins (2005:25), “las relaciones interpersonales se refieren a la conducta que existe entre compañeros de trabajo y como influye la misma en el rendimiento de la empresa”. De allí la importancia de fortalecer esta dimensión, porque del buen comportamiento del trabajador, dependerá el rendimiento de la organización.

**Cuadro 9 Matriz de la dimensión estilo de dirección**

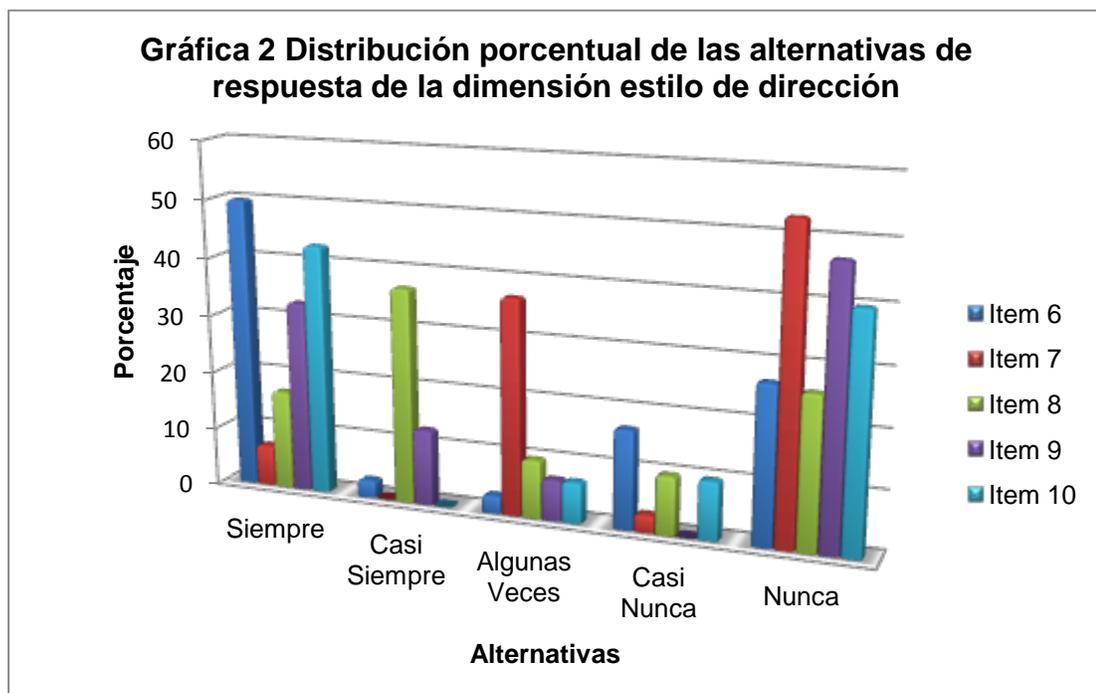
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
6. ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	50	3	3	17	27	3,32
7. ¿Mi jefe es mal educado?	7	0	37	3	53	3,95
8.. ¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?	17	37	10	10	26	3,09
9. ¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?	33	13	7	0	47	3,15
10. ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?	43	0	7	10	40	3,04
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="color: cyan;">■</span> Ítems Negativos: <span style="color: magenta;">■</span>						16,55 = 17

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

<b>Inapropiado</b> De 5 a 12	<b>Por Mejorar</b> De 13 a 19	<b>Armónico</b> De 20 a 25
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **17**



Fuente: Elaboración propia (2017)

## **Análisis**

En la matriz del cuadro 9, se observa que la dimensión Estilo de Dirección en el Ipasme Guanare, estado Portuguesa está “Por Mejorar”.

Ahora bien, se puede distinguir en la gráfica 2 en el ítem seis, que la mitad de los entrevistados (cincuenta por ciento), manifiesta que el jefe siempre crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Mientras que en la pregunta ocho, un bajo porcentaje de encuestados (treinta por ciento), expresó que casi siempre apoya las decisiones que toman los trabajadores.

En cambio se puede observar, que más de la mitad de los encuestados (cincuenta y tres por ciento), señalaron en el ítem siete, que su jefe nunca ha sido un mal educado.

Por otro lado, en la interrogante nueve las personas consultadas (cuarenta y siete por ciento) consideran, que las ordenes impartidas por el jefe nunca han sido arbitrarias, mientras que en el ítem diez los entrevistados en menor proporción (cuarenta por ciento), indicaron que su jefe nunca desconfía de los trabajadores.

Para Toro (2006:5), el estilo de dirección “consiste en el apoyo que el jefe le brinda a los trabajadores subalternos de la organización. También se concibe como la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores”. De allí, la importancia de mejorar esta dimensión, porque del comportamiento desarrollado por los jefes y su relación con los subordinados, va a depender en gran manera, el comportamiento de los trabajadores y por ende la armonía del ambiente de la organización.

**Cuadro 10 Matriz de la dimensión retribución**

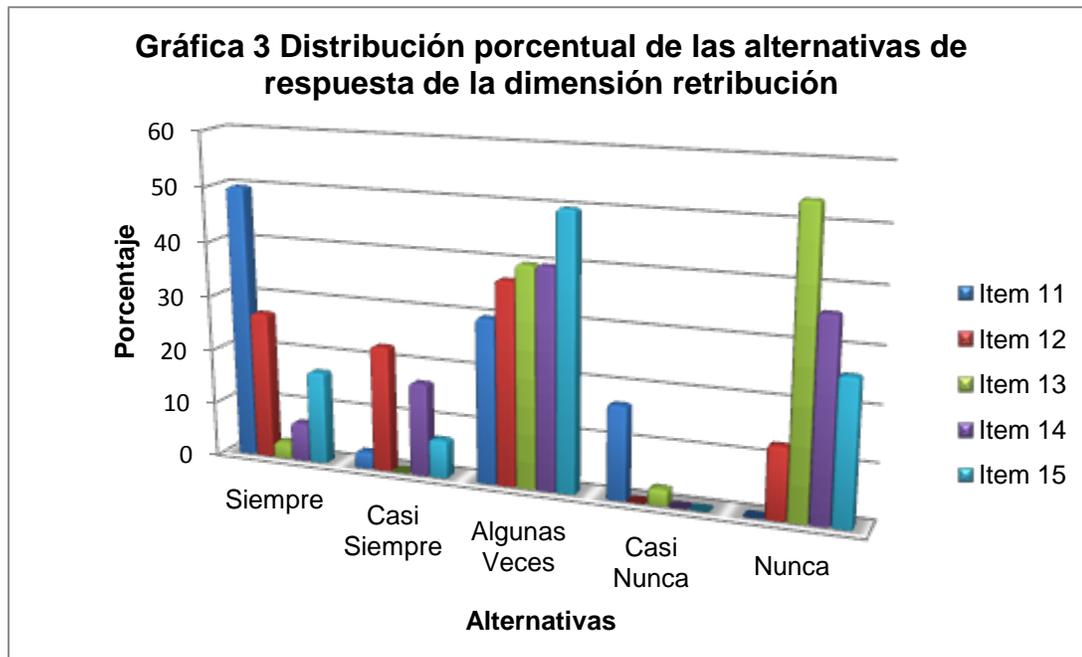
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
11. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?	50	3	30	17	0	3,86
12. ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?	27	23	37	0	13	3,51
13. ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	3	0	40	3	54	1,95
14. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?	7	17	40	0	36	3,41
15. ¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?	17	7	50	0	26	3,11
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="background-color: cyan;"> </span> Ítems Negativos: <span style="background-color: magenta;"> </span>						15,84 = 16

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

<b>Inapropiado</b> De 5 a 12	<b>Por Mejorar</b> De 13 a 19	<b>Armónico</b> De 20 a 25
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **16**



Fuente: Elaboración propia (2017)

## **Análisis**

En la matriz del cuadro 10, se distingue que la mayoría de los trabajadores encuestados, consideran que la dimensión Retribución en la institución está “Por Mejorar”.

Seguidamente, se observa en la grafica 3 en el ítem once, que la mitad de los entrevistados (cincuenta porciento), manifestaron que siempre entienden bien los beneficios que tienen del instituto.

Por otro lado, en la interrogante doce referentes a los beneficios de salud que recibe el trabajador, una importante cantidad de trabajadores (treinta y siete porciento), mencionaron que dichos beneficios lo perciben algunas veces.

En cambio, más de la mitad de los encuestados (cincuenta y cuatro porciento), expresó en la pregunta trece que nunca están de acuerdo con la asignación salarial.

No obstante, un grupo considerable de trabajadores (cuarenta porciento), señalaron en el ítem catorce que algunas veces sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

Mientras, que en la pregunta quince la mitad de los trabajadores (cincuenta por ciento), señalaron que algunas veces los servicios de salud que reciben son deficientes.

Según Toro (2006:7), la retribución “es la determinación de la justa y satisfactoria gratificación al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de sus funciones”. En tal sentido debe mejorarse esta dimensión, en función de que el trabajador se sienta incentivado y motivado a cumplir con sus funciones eficientemente, para de esta manera alcanzar las metas propuestas por la organización.

**Cuadro 11 Matriz de la dimensión sentido de pertenencia**

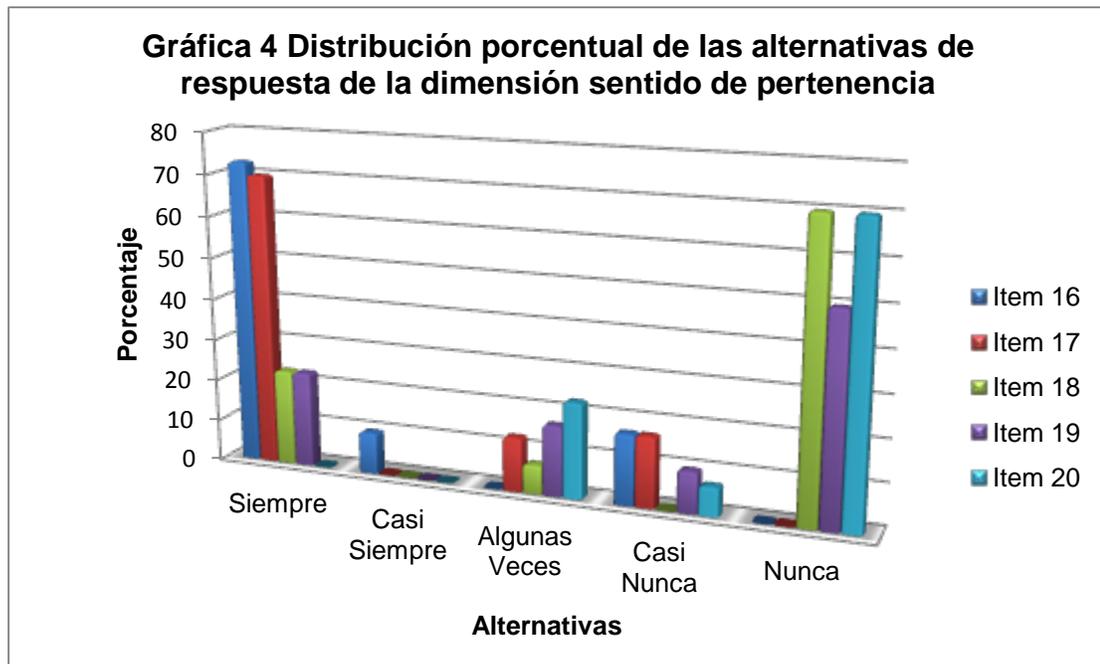
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
16. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?	73	10	0	17	0	4,39
17. ¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	70	0	13	17	0	4,23
18. ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?	23	0	7	0	70	3,94
19. ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?	23	0	17	10	50	3,64
20. ¿Sería más feliz en otra empresa?	0	0	23	7	70	4,47
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="background-color: cyan; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span> Ítems Negativos: <span style="background-color: magenta; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>						20,67 = 21

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

<b>Inapropiado</b> De 5 a 12	<b>Por Mejorar</b> De 13 a 19	<b>Armónico</b> De 20 a 25
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **21**



Fuente: Elaboración propia (2017)

### **Análisis**

Se puede apreciar en la matriz (cuadro 11), que la mayoría de los trabajadores consideran, que la dimensión Sentido de Pertenencia en el Ipasme Guanare, está “Armónica o Favorable”.

En la gráfica 4, en el ítem dieciséis se observa que la mayoría de los entrevistados (setenta y tres por ciento), siempre le interesa el futuro del instituto. De igual modo, se aprecia en la pregunta diecisiete que una gran cantidad de trabajadores (setenta por ciento), respondió que siempre recomienda dicha institución a sus amigos, como un excelente sitio de trabajo.

Por otro lado, se observa en la interrogante dieciocho que un grupo considerable de trabajadores (setenta por ciento), expresó que nunca se avergüenzan de decir que es parte de la institución.

En cambio, la mitad de los entrevistados (cincuenta por ciento), manifestó en el ítem diecinueve, que sin remuneración nunca trabajarían horas extras. No

obstante, en la pregunta veinte una cantidad considerable de encuestados (setenta por ciento), expresaron que nunca serían más feliz en otra empresa. Toro (2006:5) menciona, que el Sentido de Pertenencia “se refiere al sentido de compromiso, entrega y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas, que tiene el individuo con la organización”. Esta dimensión evidentemente muestra en los actuales momentos, que esta fortalecida, lo que indica que el trabajador favorablemente posee un gran compromiso y entrega hacia su trabajo y por ende favorece en cierta manera el clima de la organización.

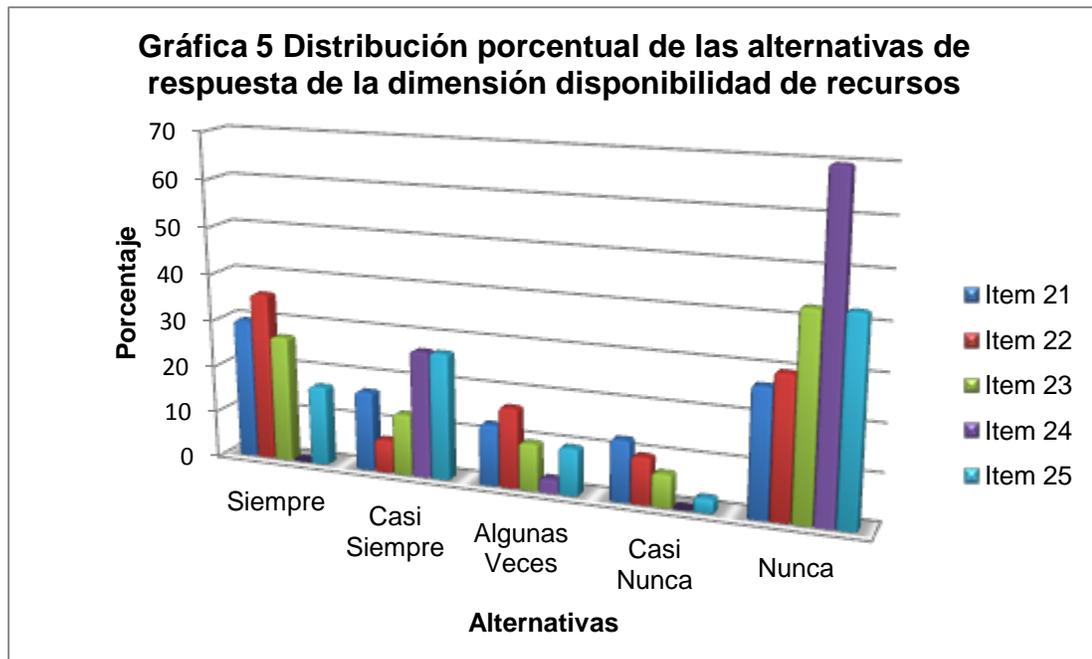
**Cuadro 12 Matriz de la dimensión disponibilidad de recursos**

ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
21. ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?	30	17	13	13	27	3,1
22. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?	36	7	17	10	30	3,09
23. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor de desarrollo?	27	13	10	7	43	3,26
24. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?	0	27	3	0	70	4,13
25. ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?	17	27	10	3	43	3,25
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="background-color: cyan; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span> Ítems Negativos: <span style="background-color: magenta; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>						16,83= 17

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)



Puntaje Total en la Dimensión: **17**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

### **Análisis**

Al observar la matriz del cuadro 12 se distingue, que la dimensión Disponibilidad de Recursos en el Ipasme Guanare, esta “Por Mejorar”.

Mientras, que en la gráfica 5 se distingue en el ítem veintiuno una pequeña cantidad de entrevistados (treinta por ciento), manifestó que siempre disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo.

De igual modo, un grupo no menos importante (treinta y seis por ciento), indicó en la pregunta veintidós, que el ambiente físico de su sitio de trabajo es adecuado.

Por otra parte se denota, en la interrogante veintitrés que casi la mitad de los trabajadores (cuarenta y tres por ciento), expresaron que nunca el entorno físico de su sitio de trabajo dificulta la labor que desarrolla.

En cambio, en el ítem veinticuatro más de la mitad de los encuestados (setenta por ciento), enunciaron que nunca es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo.

Sin embargo, en la pregunta veinticinco un grupo en menor proporción (cuarenta y tres por ciento), señaló que nunca la iluminación del área de trabajo es deficiente.

Para Toro (2006:5), “la disponibilidad de recursos son aquellos procesos productivos o factores disponibles de la empresa, que son utilizados por los trabajadores para cumplir con sus funciones”. De modo que se requiere mejorar esta dimensión, para lograr fortalecer la eficiencia de cada trabajador.

**Cuadro 13 Matriz de la dimensión estabilidad**

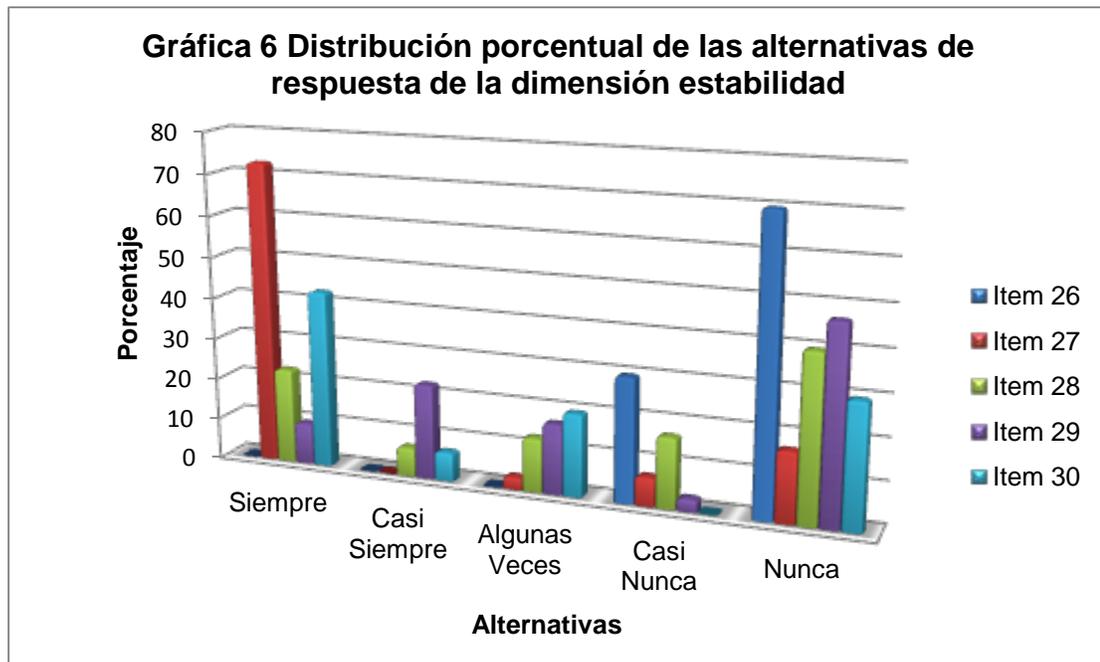
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
26. ¿La empresa despide personal sin tener en cuenta su desempeño?	0	0	0	30	70	4,7
27. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?	73	0	3	7	17	4,05
28. ¿La empresa contrata personal temporal?	23	7	13	17	40	3,44
29. ¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?	10	23	17	3	47	3,54
30. ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?	43	7	20	0	30	3,33
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="color: cyan;">■</span> Ítems Negativos: <span style="color: magenta;">■</span>						19,06

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

<b>Inapropiado</b> De 5 a 12	<b>Por Mejorar</b> De 13 a 19	<b>Armónico</b> De 20 a 25
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **19**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

### **Análisis**

Como se puede apreciar en la matriz (cuadro 13), a pesar que el resultado fue bastante alto (diecinueve puntos), la dimensión Estabilidad Laboral en el Ipasme Guanare, está “Por Mejorar”.

Concerniente a ello, se manifiesta en la gráfica 6 donde más de la mitad de los encuestados (setenta por ciento), manifestó en la pregunta veintiséis que la empresa, nunca despide personal sin tener en cuenta su desempeño.

Así mismo, en el ítem veintisiete los entrevistados en mayor proporción (setenta y tres por ciento), expresaron que la empresa siempre brinda estabilidad laboral.

En cambio, un grupo no menos importante (cuarenta por ciento), expresó en la interrogante veintiocho, que nunca la empresa contrata personal temporal.

Mientras, que en el ítem veintinueve un grupo menor de encuestados (cuarenta y tres por ciento), indicaron que siempre de su buen desempeño dependerá la permanencia en el cargo, en cambio otro grupo de mayor

proporción (cuarenta y siete porciento), en el ítem treinta indicó que nunca la permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

Hay que hacer notar que Toro (2006:5), señala que la estabilidad “es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia dentro de la organización y estiman que al trabajador, se le conserva o se despide con criterio justo”. De manera que, debe mejorarse la dimensión para que los trabajadores sientan la sensación de seguridad en su estabilidad laboral, dado que la misma se retribuye en una mayor confianza de entrega hacia el trabajo en la organización.

**Cuadro 14 Matriz de la dimensión claridad y coherencia en la dirección**

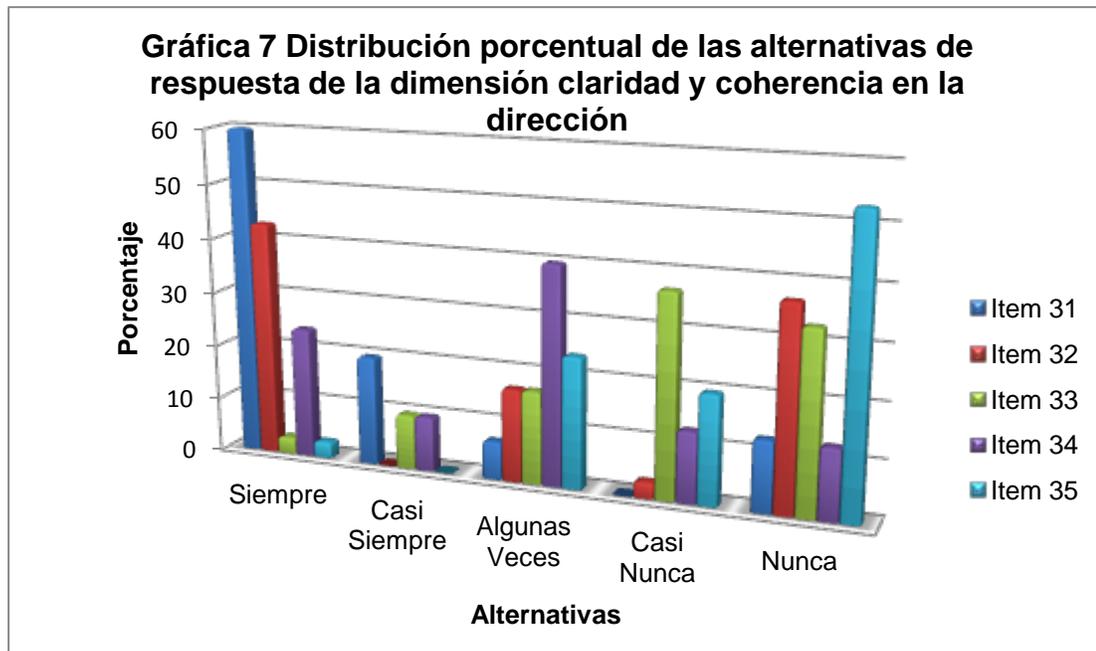
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
31. ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?	60	20	7	0	13	4,14
32. ¿Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas?	43	0	17	3	37	3,09
33. ¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?	3	10	17	37	33	3,87
34. ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?	24	10	40	13	13	2,81
35. ¿Las metas de la empresa son poco entendibles?	3	0	24	20	53	4,2
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="background-color: cyan; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> Ítems Negativos: <span style="background-color: magenta; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>						18,11

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

<b>Inapropiado</b> De 5 a 12	<b>Por Mejorar</b> De 13 a 19	<b>Armónico</b> De 20 a 25
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **18**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

### Análisis

Al apreciar la matriz (cuadro 14), se distingue, que la dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección del Ipasme Guanare, esta “Por Mejorar”.

Mientras que en la gráfica 7, se distingue en el ítem treinta y uno que más de la mitad de los entrevistados (sesenta por ciento), manifestaron que siempre entienden de manera clara las metas de la empresa, mientras que en la pregunta treinta y dos un grupo en menor proporción (cuarenta y tres por ciento) de los trabajadores encuestados, indicó que conocen bien cómo la empresa está logrando sus metas.

Por otra parte se denota, en la interrogante treinta y tres que un pequeño grupo de personas consultadas (treinta y siete por ciento) expresaron que casi nunca ocurre, que las tareas asignadas a diario tengan poca relación con las metas.

En cambio, en el ítem treinta y cuatro se observa que un grupo de los encuestados (cuarenta por ciento), señaló que algunas veces los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

No obstante, en la pregunta treinta y cinco se evidencia, que más de la mitad de los empleados del instituto (cincuenta y tres por ciento), manifiesta que nunca la iluminación del área de trabajo ha sido deficiente.

Según Toro (2006:5), la claridad y coherencia en la dirección es “aquel grado en que el personal ha recibido información apropiada sobre su trabajo, la manera en como los directivos o gerentes ejercen su liderazgo sobre los trabajadores y el funcionamiento de la organización”. De allí que deba mejorarse esta dimensión, para que el trabajador tenga clara sus metas

**Cuadro 15 Matriz de la dimensión valores colectivos**

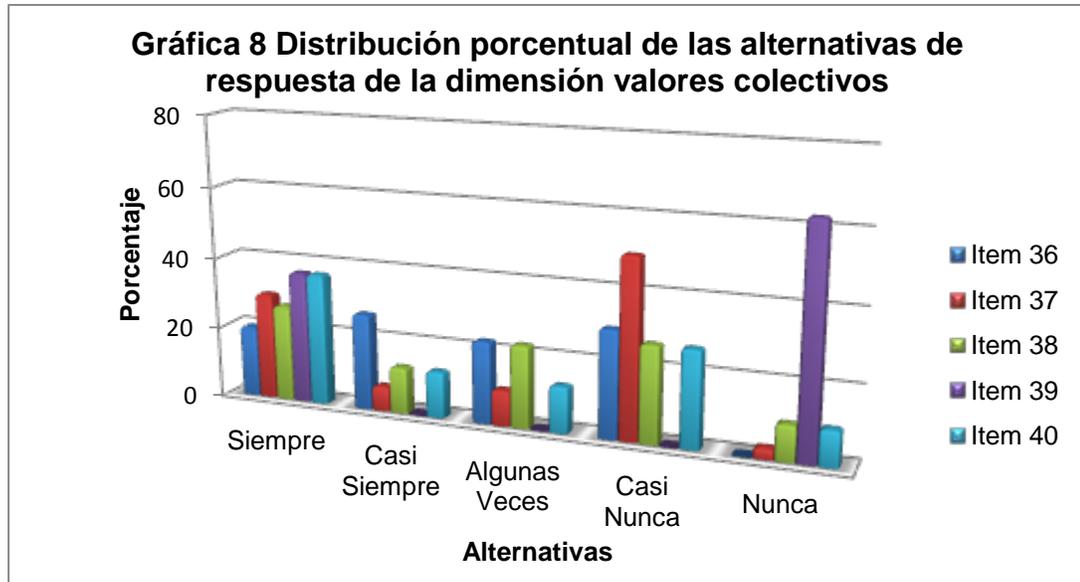
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
36. ¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?	20	27	23	30	0	3,37
37. ¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?	30	7	10	50	3	3,11
38. ¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?	27	13	23	27	10	3,2
39. ¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?	37	0	0	0	63	3.52
40. ¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?	37	13	13	27	10	3,4
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="background-color: cyan; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span> Ítems Negativos: <span style="background-color: magenta; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>						16,6 = 17

Fuente: Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

<b>Inapropiado</b> De 5 a 12	<b>Por Mejorar</b> De 13 a 19	<b>Armónico</b> De 20 a 25
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **17**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

### **Análisis**

Se puede apreciar en el cuadro 15, que la mayoría de los trabajadores del área administrativa del Ispasme Guanare, consideran que la dimensión valores colectivos está Por Mejorar.

En torno a ello, se puede observar en la gráfica 8 en el ítem treinta y seis, que un pequeño grupo de trabajadores del instituto (treinta por ciento), manifestó que casi nunca el trabajo en equipo con otras dependencias ha sido bueno.

Mientras, que en la pregunta treinta y siete la mitad de los encuestados de La referida unidad asistencial (cincuenta por ciento), expresó que casi nunca las otras dependencias responden bien a sus necesidades laborales.

En cambio en la interrogante treinta y ocho “cuándo necesito información de otras dependencias, la puedo conseguir fácilmente”, la respuesta de los trabajadores de la institución, fue compartida entre siempre y algunas veces. Por otro lado, en la pregunta treinta y nueve más de la mitad de los empleados (sesenta y tres por ciento), señalan que cuando las cosas salen mal en las dependencias, nunca han sido rápidas en culpar a otras áreas. Sin embargo, se puede evidenciar en el ítem cuarenta de la gráfica, que un pequeño grupo de los entrevistados (treinta y siete por ciento), indicaron que siempre las dependencias resuelven sus problemas, en lugar de responsabilizar a otras oficinas.

Para Toro (2006:5) los valores colectivos “son el grado en que se percibe el medio interno entre trabajadores, en lo concerniente a: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato)”. Es muy importante mejorar esta dimensión, para armonizar el ambiente laboral.

**Cuadro 16 Matriz Comparativa de las Dimensiones del Clima Organizacional en el Ipasme Guanare, Estado Portuguesa (Nov. 2017)**

Dimensiones		Puntaje		
		Inapropiado De 5 a 12	Por Mejorar De 13 a 19	Armónico De 20 a 25
1	Relaciones Interpersonales		19	21
2	Estilo de Dirección		17	
3	Retribución		16	
4	Sentido de Pertenencia		21	
5	Disponibilidad de Recursos		17	
6	Estabilidad		19	
7	Claridad y Coherencia en la Dirección		18	
8	Valores Colectivos		17	
		<b>Puntaje Total</b>		
Condición Actual del Clima Organizacional del Ipasme Guanare (Puntaje Total de las Dimensiones)		Inapropiado De 40 a 93	Por Mejorar De 94 a 147	Armónico De 148 a 200
			<b>143</b>	

--	--	--	--

Elaboración Propia a partir de Barrios (2014)

## Análisis

En esta Matriz comparativa se observa que el clima organizacional, del Ipasme Guanare al momento de su determinación en el mes de noviembre de 2017, dio como resultado 143 puntos, con la denominación “Por Mejorar”, es decir que posee un nivel medio según la escala EDCO (Barrios 2014).

Según Chiavenato (2007), “el clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación”. De manera que, debe considerarse todas las dimensiones que caracterizan el clima organizacional, para lograr obtener el ambiente Armónico que se requiere, para el buen desempeño de los trabajadores y por ende alcanzar el excelente funcionamiento de la organización.

Evidentemente se distingue, que la dimensión “Sentido de Pertenencia” presenta una evaluación de clima organizacional “Armónica”, mientras que las otras siete dimensiones resultaron “Por Mejorar”. Esto indica, que en la referida institución debe aplicarse un plan orientado en fortalecer estas dimensiones que están por mejorar, con la finalidad de alcanzar un clima organizacional armónico o adecuado.

**Cuadro 17 Matriz de la dimensión momentos de la planificación**

ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
41.El Ipasme practica análisis situacional de los factores internos	20	23	10	40	7	3,09
42.El Ipasme practica análisis situacional de los factores externos	27	23	7	33	10	3,24
43.El Ipasme aplica la Matriz FODA como herramienta estratégica para planificar	17	17	26	20	20	2,91
44.El Ipasme formula objetivos estratégicos para abordar los problemas	20	20	20	13	27	3,11
45.La directiva establece líneas de acción para fortalecer el clima organizacional	23	17	17	20	23	2,97
46.La institución ejecuta planes de acción para fortalecer el clima organizacional	30	10	0	30	30	2,8
47.Usted participaría en actividades que fortalezcan el clima organizacional	57	10	3	3	27	3,67

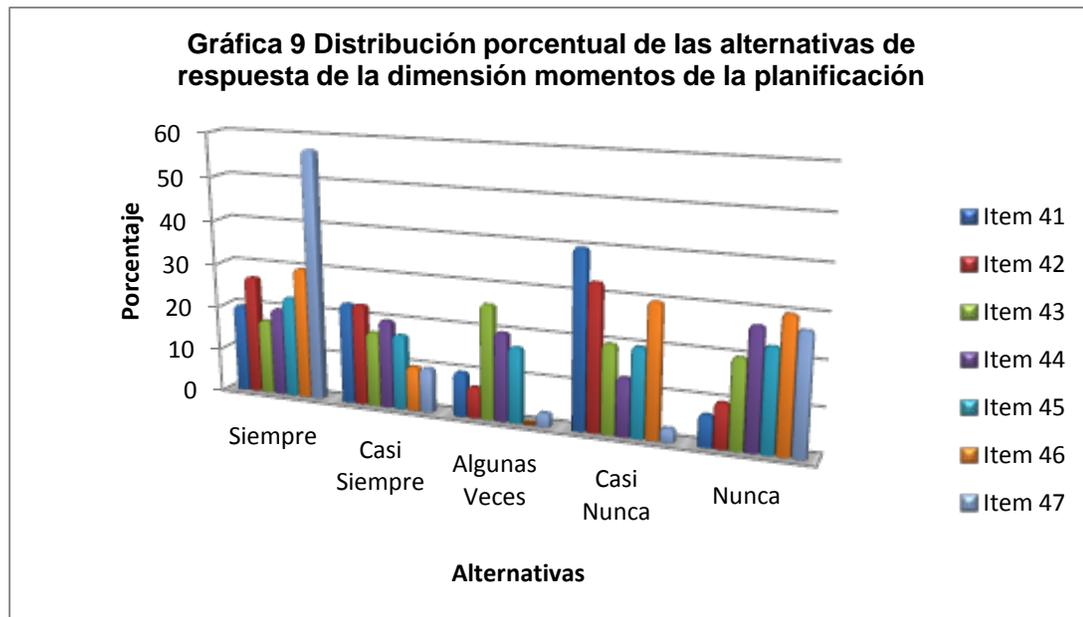
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 35 puntos Ítems Positivos: <span style="color: cyan;">■</span> Ítems Negativos: <span style="color: magenta;">■</span>	21,79 = 22
---	------------

Fuente: Elaboración Propia 2017

<b>Inapropiado</b> De 7 a 16	<b>Por Mejorar</b> De 17 a 25	<b>Apropiado</b> De 26 a 35
---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **22**



Fuente: Elaboración Propia 2017

### **Análisis**

Se puede apreciar en el cuadro 17, que el uso de los momentos de la planificación estratégica en el Ipasme Guanare, está Por Mejorar.

En lo que respecta a la gráfica 9, en el ítem cuarenta y uno, un grupo considerable de entrevistados (cuarenta por ciento), manifestó que casi nunca el Ipasme practica análisis situacional de los factores internos y de igual modo en la pregunta cuarenta y dos, de los encuestados un treinta y tres por ciento indicó que casi nunca practican análisis situacional de los factores externos.

No obstante, en el ítem cuarenta y tres se aprecia que un pequeño grupo de trabajadores (veintiséis por ciento), expresó que algunas veces el instituto

aplica la Matriz FODA como herramienta estratégica para planificar, mientras que en la interrogante cuarenta y cuatro, señalaron que la organización nunca formula objetivos estratégicos para abordar los problemas.

Por otro lado se observa en la gráfica, que en los ítems cuarenta y cinco, cuarenta y seis denominados respectivamente: “La directiva establece líneas de acción para fortalecer el clima organizacional y “La institución ejecuta planes de acción para fortalecer el clima organizacional”; los trabajadores del área administrativa del Ipasme emitieron sus respuestas de manera bastante compartida, entre las alternativas siempre, casi nunca y nunca.

En cambio, en la pregunta cuarenta y siete más de la mitad de encuestados (cincuenta y siete porciento), manifestó que siempre estarían dispuestos en participar en actividades que fortalezcan el clima organizacional.

**Cuadro 18 Matriz de la dimensión factibilidad de ejecución de un plan en el Ipasme**

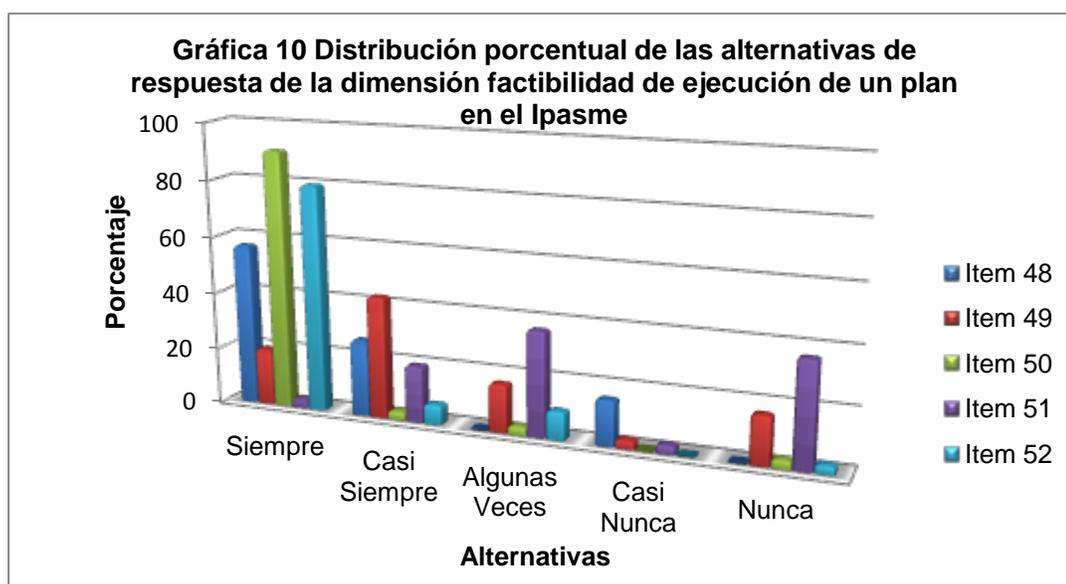
ÍTEM / PUNTAJE	VALOR EN PORCENTAJE					VALOR TOTAL EN PUNTOS
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	
48.Existe espacio físico para realizar conversatorios, cursos talleres o reuniones	57	27	0	16	0	4,25
49.La institución cuenta con Mobiliarios para realizar cursos talleres o reuniones	20	43	17	3	17	3,46
50.La unidad cuenta con equipos audiovisuales y de computación.	91	3	3	0	3	4,79
51.Existen Recursos Financieros para la ejecución de un plan de capacitación	3	20	37	3	37	2,49
52.El Ipasme tiene personal calificado para impartir capacitación en materia laboral	80	7	10	0	3	4,61
Leyenda: Puntuación del clima por indicador en base a 25 puntos Ítems Positivos: <span style="background-color: cyan;"> </span> Ítems Negativos: <span style="background-color: magenta;"> </span>						19,6 = 20

Fuente: Elaboración Propia (2017)

<b>Poco Probable</b> De 5 a 12	<b>Posiblemente Factible</b> De 13 a 19	<b>Factible</b> De 20 a 25
-----------------------------------	--	-------------------------------



Puntaje Total en la Dimensión: **20**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

### **Análisis**

Se observa en la matriz (cuadro 18), que los entrevistados manifestaron, que la viabilidad de ejecutar un plan en el Ipasme Guanare, si es Factible.

Al respecto, se distingue en la gráfica 10 en el ítem cuarenta y ocho que más de la mitad de los trabajadores del área administrativa del Instituto (cincuenta y siete por ciento), consideran que siempre existe espacio físico en dicha unidad asistencial para realizar conversatorios, cursos talleres o reuniones.

Por otro lado, en la interrogante cuarenta y nueve casi la mitad de los entrevistados (cuarenta y tres por ciento), manifestaron que casi siempre, la institución cuenta con Mobiliarios para realizar cursos talleres o reuniones.

Mientras, que en la pregunta cincuenta la mayoría de los encuestados (noventa y uno por ciento), indicaron que la unidad cuenta con equipos audiovisuales y de computación

En cambio en el ítem cincuenta y uno denominado: “Existen recursos financieros para la ejecución de un plan de capacitación”, la respuesta emitida por los entrevistados fue bastante compartida entre algunas veces y nunca.

Sin embargo, se observa en la gráfica en el ítem cincuenta y dos, que una gran mayoría de trabajadores entrevistados (ochenta por ciento), señaló que el Ipasme, cuenta con personal calificado para impartir capacitación en materia laboral.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **Fase II: Aplicación de la planificación estratégica situacional**

En la presente fase, en virtud de considerar los valiosos aportes sobre planificación estratégica situacional, se establecen cinco momentos para organizar, delimitar y enrumbar el camino a seguir en el proceso de la obtención del producto final que no es más que diseñar los planes de acción (la propuesta) que contribuirán en fortalecer el clima de la organización. Estos momentos de la planificación estratégica son los siguientes:

1. Momento de Análisis Situacional (Subdividido en: Análisis del Entorno o ambiente externo, y Análisis del Intorno o medio interno)
2. Momento Diagnóstico (Uso de la matriz FODA para priorizar elementos claves a ser abordados por el Plan)
3. Momento Programático (Formulación de las Estrategias)
4. Momento Estratégico (Definición de Estrategias o Líneas de acción)
  - 4.1 Condiciones del Clima Organizacional
  - 4.2 Identificación de los Actores
  - 4.3 Asignación de Responsabilidades a cada uno de los miembros
  - 4.4 Evaluación de Estrategias o líneas de acción
5. Momento Táctico-Operativo (creación de los planes funcionales).

## **1. MOMENTO DE ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis de la realidad interna de la Institución, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis del ambiente operativo interno, comprende el diagnóstico de los recursos, las capacidades y aptitudes centrales de la propia organización.

En torno a ello, se procedió a realizar el siguiente análisis estructural de los factores críticos internos, tal como lo señala Eyzaguirre (2006:28), quien considera que “es una herramienta de análisis, donde se deberá distinguir las Fortalezas y Debilidades internas de la organización”.

### **1.1-Análisis Estructural de los Factores Críticos Internos**

Para realizar el análisis estructural de los factores críticos internos del clima organizacional, se tomó en consideración las relaciones directas entre los factores internos (las fortalezas y debilidades), del Ipasme Guanare. Previo a la realización del mencionado análisis, se practicó una reunión con el equipo directivo de la institución y se estableció en consenso cuales eran las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que poseía la referida

unidad asistencial para ese momento, siendo los factores internos más relevantes los siguientes del cuadro 19.

**Cuadro 19 Relación de factores internos del Ipasme Guanare**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1-Personal Capacitado	D1-Falta de Personal Administrativo
F2-Equipo de Trabajo Cohesionado	D2-Falta de Equipos de Impresión
F3-Ambiente de Trabajo Armónico	D3-Tardanza en los procesos administrativos
F4-Espacio Físico Adecuado	D4- Uso excesivo de papelería.
F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal	D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.
	D6- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Una vez definido los factores internos, se procedió a la realización de la matriz análisis estructural de los factores críticos internos (ver cuadro 19), siguiendo las orientaciones señaladas por Alceste (2009:132). La mencionada matriz se origina al determinar como influye o afecta un indicador en el otro, dándole el valor de uno si corresponde tal afectación y si no lo hay se le asigna el valor de cero.

Una vez asignado los correspondientes valores dependiendo del grado de influencia de un indicador en otro, se determinó el promedio en la columna del lado derecho, la cual según el citado autor la misma refleja la Motricidad. Mientras que los promedios que se obtengan en la fila de la parte inferior de la matriz reflejan el grado de Dependencia de cada factor.

**Cuadro 20 Matriz de análisis estructural de los factores críticos internos del Ipasme Guanare**

	FACTORES INTERNOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Motricidad Total
1	Personal Capacitado	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1		6
2	Falta de Personal Administrativo	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3
3	Equipo de Trabajo Cohesionado	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1		4
4	Falta de Equipos de Impresión	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
5	Ambiente de Trabajo Armónico	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1		4
6	Tardanza en los procesos administrativos	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1		5
7	Espacio Físico Adecuado	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3
8	Uso excesivo de papelería	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3
9	Nueva directiva con iniciativa en capacitar	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	7
10	Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	7
11	Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	7
	<b>Dependencia Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>51</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

La Matriz anterior refleja un Análisis Estructural de los Factores Críticos Internos del Ipasme Guanare. En ella se puede apreciar los factores o variables más importantes de acuerdo a su nivel de incidencia, siendo los más resaltantes los que se mencionan a continuación (según el orden de los resultados obtenidos):

Factor nueve = Nueva directiva con iniciativa en capacitar

Factor diez = Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.

Factor once = Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo

Factor uno = Personal Capacitado

Factor seis = Tardanza en los procesos administrativos.

Esto quiere decir, que los factores “Nueva directiva con iniciativa en capacitar”, “Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados” y “Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo”, son altamente influyentes sobre los demás factores o variables, lo que indica que deben ser prioritarios a considerar para proponer estrategias, que conduzcan a fortalecer el clima organizacional del Ipasme.

Así mismo, se observa que los factores “Personal Capacitado” y “Tardanza en los procesos administrativos”, influyen fuertemente en los otros factores internos pero en menor proporción que los mencionados anteriormente reflejando los mismos que también deben ser considerados para la aplicación de importantes estrategias que optimicen el funcionamiento de la organización. De igual manera se aprecia en la mencionada matriz, que el resto de los factores internos (fortalezas y debilidades del Ipasme Guanare), influyen en las otras variables pero en un menor grado de intensidad.

En torno a ello, para realizar un análisis más exhaustivo del grado de “Influencia” y de “Dependencia” de cada factor Interno se procede a diseñar el cuadro Índice de Motricidad y Dependencia con sus respectivos porcentajes, el cual se muestra a continuación. (Cuadro 21)

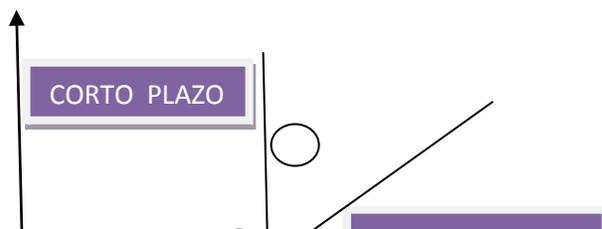
### **Cuadro 21 Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Crítica Interna**

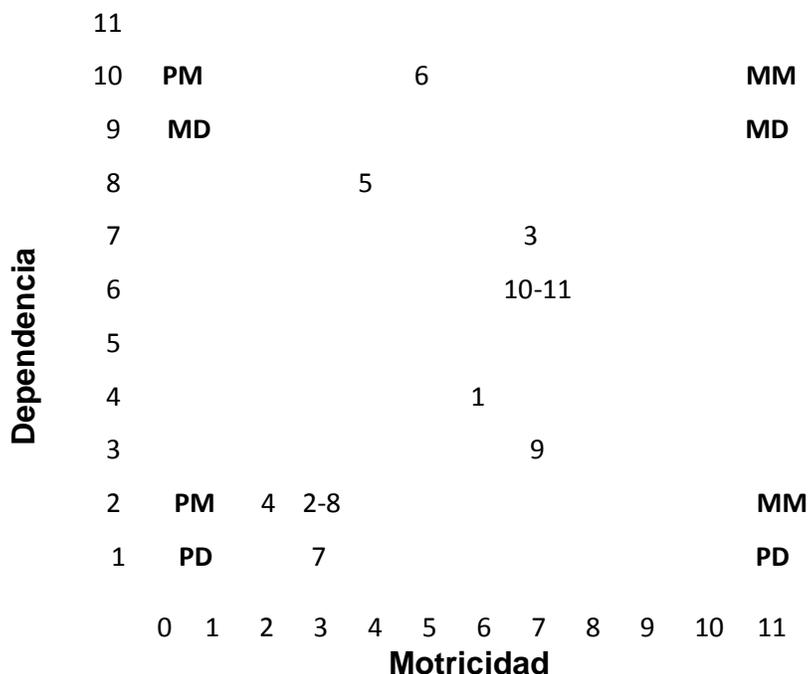
	FACTORES INTERNOS	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Personal Capacitado	6	12	4	7
2	Falta de Personal Administrativo	3	6	2	4
3	Equipo de Trabajo Cohesionado	4	7	7	14
4	Falta de Equipos de Impresión	2	4	2	4
5	Ambiente de Trabajo Armónico	4	7	8	15
6	Tardanza en los procesos administrativos	5	10	10	20
7	Espacio Físico Adecuado	3	6	1	2
8	Uso excesivo de papelería	3	6	2	4
9	Nueva directiva con iniciativa en capacitar	7	14	3	6
10	Ocasionalmente trato irrespetuoso	7	14	6	12
11	Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo	7	14	6	12
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

Una vez determinado el Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Crítica Interna, se procede a diseñar una gráfica que permite visualizar y estudiar la relación existente entre ambos índices, ubicando los factores en un plano cartesiano, señalando inclusive el período de ejecución de las actividades para abordar cada factor o variable (Ver figura 6).

**Figura 6 Motricidad y dependencia de factores internos del Ipasme Guanare**





Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

En la Gráfica de Motricidad y Dependencia de los Factores Internos del Ipasme Guanare, se observa lo siguiente:

**“Area a Corto Plazo”:**

Cuadrante PM y MD: aquí se encuentra ubicado el factor cinco “Ambiente de Trabajo Armónico”. Dicho factor es PM (poco motriz) es decir que influye muy poco sobre las demás variables y es MD (Muy Dependiente) lo que indica que depende considerablemente de los demás factores o variables.

Cuadrante MM y MD: quedo establecido el factor seis “Tardanza en los procesos administrativos”. Este factor es MM (muy motriz) es decir que es

altamente influyente sobre las demás variables y es MD (muy dependiente), y también es altamente dependiente de los demás factores o variables.

***“Area a Mediano Plazo”:***

Cuadrante PM y PD: aquí se encuentran ubicados los factores número dos “Falta de Personal Administrativo”, número cuatro “Falta de Equipos de Impresión”, número siete “Espacio Físico Adecuado” y número ocho “Uso excesivo de papelería”, los mismos son PM (poco motivador), es decir que influyen muy poco sobre las demás variables y son PD (poco dependiente), y dependen muy poco de otros factores internos para ejecutarse en la organización.

Cuadrante MM y MD: quedaron establecidos los factores número tres “Equipo de Trabajo Cohesionado”, número diez “Ocasionalmente trato irrespetuoso”, y número once “Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo”, todos son MM (muy motivador) es decir que son altamente influyente sobre las demás variables y son MD (Muy Dependiente), lo que indica que también son altamente dependiente de los demás factores o variables.

Cuadrante MM y PD: quedaron establecidos los factores número uno “Personal Capacitado” y número nueve “Nueva directiva con iniciativa en capacitar”, factores considerados MM (muy motivador) es decir que son altamente influyente sobre las demás variables y que son PD (poco dependiente), es decir son poco dependientes de los demás factores.

***“Area a Largo Plazo”:***

En esta área de la gráfica no quedo ubicado ningún factor interno, ni de las fortalezas así como tampoco de las debilidades.

### **1.1.1-Determinación de los Valores Internos Ponderados**

Este procedimiento consiste en determinar los valores ponderados, a partir de la matriz de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables, según su importancia y relación dentro del sistema, siguiendo las orientaciones según Eyzaguirre (2006:26).

Una vez culminada la Matriz de Evaluación de los Valores Internos Ponderados, se pudo evidenciar valores más precisos de las variables, según su importancia y relación dentro del sistema, observándose que el factor número nueve “*Nueva directiva con iniciativa en capacitar*” es el que arroja el valor más alto de PI (ponderación interna), lo que indica la gran importancia y la alta relación que tiene el mismo con los demás factores, por lo tanto debe ser considerado como el más relevante y prioritario, para establecer las estrategias que conducirán a fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare (ver cuadro 22).

**Cuadro 22 Matriz de evaluación de los valores internos ponderados**

	FACTORES INTERNOS	% M	% D	VPI	FPI	PI
--	-------------------	-----	-----	-----	-----	----

1	<b>Personal Capacitado</b>	12	7	12,14	11,89	0,1189
2	<b>Falta de Personal Administrativo</b>	6	4	6,25	6,13	0,0613
3	<b>Equipo de Trabajo Cohesionado</b>	7	14	7,07	6,92	0,0692
4	<b>Falta de Equipos de Impresión</b>	4	4	4,25	4,17	0,0417
5	<b>Ambiente de Trabajo Armónico</b>	7	15	7,06	6,91	0,0691
6	<b>Tardanza en los procesos administrativos</b>	10	20	10,05	9,84	0,0984
7	<b>Espacio Físico Adecuado</b>	6	2	6,5	6,37	0,0637
8	<b>Uso excesivo de papelería</b>	6	4	6,25	6,13	0,0613
9	<b>Nueva directiva con iniciativa en capacitar</b>	14	6	14,16	13,87	0,1387
10	<b>Ocasionalmente trato irrespetuoso</b>	14	12	14,08	13,79	0,1379
11	<b>Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo</b>	14	12	14,08	13,79	0,1379
	<b>Total</b>	100	100	101,89	99,81	0,9981

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

Esta metodología permitió corroborar la importancia de los factores número diez “*Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados*” y el número once “*Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo*”, lo que indica que también deben ser consideradas para proponer estrategias, que conduzcan a fortalecer dicho clima organizacional de la referida unidad.

Otros factores no menos importantes a considerar, en base a los resultados de la Ponderación Interna son; “Personal Capacitado” y “Tardanza

en los procesos administrativos”, los cuales deben ser considerados para la aplicación de las estrategias que conducirán a optimizar el funcionamiento de la organización.

### **1.1.2 -Análisis Interno (matriz de evaluación de factores internos EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos, también conocida como matriz EFI, resume el estudio que se le practica a la institución, evaluando las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas que integran la organización, y para su realización se siguieron las orientaciones señaladas por Eyzaguirre (2006:27).

En ese sentido, para evaluar los factores internos en el Ipasme Guanare, se consulto mediante una entrevista formal estructurada, de tipo Monotemática (Upel 2010:131), a los coordinadores de las áreas asistencial y administrativa, sobre el valor del Peso y la Calificación que deberían tener cada factor o variable de la matriz EFI (ver anexo F), referente a la importancia que tienen cada uno de dichos factores para lograr alcanzar el éxito en la organización. Por consiguiente, en la matriz del cuadro 23, se puede evidenciar el resultado de las ponderaciones antes mencionada, inclusive se puede apreciar cual factor tiene mayor incidencia dentro de la organización, si son las fortalezas o las debilidades (cuadro 23).

**Cuadro 23 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) del clima organizacional del Ipasme Guanare**

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
F1-Personal Capacitado	0,10	2	0,20
F2-Equipo de Trabajo Cohesionado	0,05	1	0,05
F3-Ambiente de Trabajo Armónico	0,05	1	0,05
F4-Espacio Físico Adecuado	0,05	1	0,05
F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal	0,15	2	0,30
Sub Total	0,40	-----	0,65
<b>Debilidades</b>			
D1-Falta de Personal Administrativo	0,10	- 1	- 0,10
D2-Falta de Equipos de Impresión	0,05	- 1	- 0,05
D3-Tardanza en los procesos administrativos	0,10	- 2	- 0,20
D4- Uso excesivo de papelería.	0,05	- 1	- 0,05
D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.	0,15	- 2	- 0,30
D6- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.	0,15	- 2	- 0,30
Sub Total	0,60	-----	- 1,00
<b>Total</b>	1,00	-----	- 0,35

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) del Clima Organizacional del Ipasme, se observa que el valor total ponderado fue negativo (- 0,35); debido a que las debilidades de la mencionada institución, presentan un valor total ponderado más alto que el total ponderado de las fortalezas. Esto indica que las debilidades, a parte de manifestarse una

mayor cantidad de las mismas, también muestran un valor mayor de importancia relativa para el funcionamiento de la organización, en comparación con las fortalezas.

Cabe destacar que los factores negativos (las debilidades), que presentan el valor ponderado (VP) más elevado son: “Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados”, y “Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo”, con un VP de  $-0,30$  para ambas variables.

De igual manera se observa en la matriz, que la debilidad “Tardanza en los procesos administrativos”, también presenta un valor ponderado apreciablemente alto (VP  $-0,20$ ), por lo tanto la misma debe tomarse en consideración para establecer las adecuadas estrategias que conlleven a minimizar o erradicar su impacto en el normal desenvolvimiento de la institución.

En concordancia con lo anterior, en la matriz se puede apreciar que aunque las fortalezas son en menor proporción con respecto a las debilidades, entre las mismas se presentan dos fortalezas con un valor total ponderado suficientemente elevados, siendo estas “Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal” (VP =  $0,30$ ), y “Personal Capacitado” (VP =  $0,20$ ). Estas fortalezas son de gran importancia relativa, para contrarrestar las debilidades que están afectando a la organización.

Así mismo, la fortaleza “Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal”, es muy importante para diseñar los planes de acción, para fortalecer el clima laboral. Las debilidades, podrían afrontarse a través de estrategias de formación, en primer lugar sensibilizar al trabajador, levantar el autoestima, rescate de valores, unidos a la motivación y la capacitación en las áreas del quehacer profesional donde se desenvuelven.

Así mismo se destaca con una importancia relativa la fortaleza “Personal Capacitado”, dado que la propia institución cuenta con personal que podría contribuir a fortalecer el clima laboral mediante su propia dedicación y entrega al trabajo, y a través del apoyo a la formación y capacitación de sus propios compañeros de labores.

## 1.2- Análisis Estructural de los Factores Críticos Externos

Para realizar dicho análisis, se tomó en consideración las relaciones directas entre los factores externos (las oportunidades y amenazas), del Ipasme Guanare. Previo a la realización del mencionado análisis, se practicó una reunión con el equipo directivo de la institución y se estableció en consenso cuales eran las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que poseía la referida unidad asistencial para ese momento, siendo los factores externos más relevantes los que se muestran en el cuadro 24.

**Cuadro 24 Relación de factores externos del Ipasme Guanare**

<p><b>Oportunidades</b>  O1- Comunicación Efectiva  O2- Toma de Decisiones Asertivas  O3- Equipos Tecnológicos Actualizados y con conexión a Internet  O4- Apoyo Interinstitucional  O5- Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público</p>	<p><b>Amenazas</b>  A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad  A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios por la falta de atención de la Central Telefónica  A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados de los Municipios adyacentes.  A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Una vez identificado los factores externos se procedió a diseñar la matriz de análisis estructural de los factores críticos externos, determinando

la motricidad y la dependencia entre las variables, las cuales se muestran en el cuadro 25.

**Cuadro 25 Matriz de análisis estructural de los factores críticos externos del Ipasme Guanare**

	FACTORES EXTERNOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motricidad Total
1	Comunicación Efectiva		0	1	0	0	0	1	0	0	2
2	Pérdidas de Activos	0		1	1	1	1	0	1	0	5
3	Toma de Decisiones Asertivas	1	1		1	1	1	1	1	0	7
4	Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de los Municipios adyacentes	1	0	1		1	1	0	1	0	5
5	Equipos Tecnológicos Actualizados y con conexión a Internet	1	0	0	0		0	0	1	1	3
6	Múltiples quejas por parte de los afiliados	1	0	1	1	1		1	1	1	7
7	Apoyo Interinstitucional	0	1	1	0	1	1		1	1	6
8	Deterioro en la imagen de la organización	1	0	1	0	0	1	1		0	4
9	Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	1	0	1	0	1	0	1	0		4
	<b>Dependencia Total</b>	6	2	7	3	6	5	5	6	3	43

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

La Matriz anterior refleja un Análisis Estructural de los Factores Críticos Externos del Ipasme Guanare. En ella se puede apreciar los factores o variables más importantes de acuerdo a su nivel de incidencia, siendo los

más resaltantes los que se mencionan a continuación (según el orden de los resultados obtenidos):

Factor tres = Toma de Decisiones Asertivas  
Factor seis = Múltiples quejas por parte de los afiliados  
Factor siete = Apoyo Interinstitucional  
Factor dos = Pérdidas de Activos  
Factor cuatro = Pérdida de citas Médicas para los Afiliados

Esto quiere decir, que los factores “Toma de Decisiones Asertivas”, “Múltiples quejas por parte de los afiliados” y “Apoyo Interinstitucional”, son altamente influyentes sobre los demás factores o variables, lo que indica que deben ser prioritarios a considerar para proponer estrategias, que conduzcan a fortalecer el clima laboral de la referida unidad del Ipasme.

Así mismo, se observa que los factores “Pérdidas de Activos” y “Pérdida de citas Médicas para los Afiliados”, influyen fuertemente en los otros factores internos pero en menor proporción que los mencionados anteriormente, reflejando los mismos que también deben ser considerados para la aplicación de importantes estrategias que optimicen el funcionamiento de la organización.

De igual manera se aprecia en la mencionada matriz, que el resto de los factores externos (oportunidades y amenazas del Ipasme Guanare), influyen en las otras variables pero en un menor grado de intensidad.

En torno a ello, se procede a diseñar el cuadro Índice de Motricidad y Dependencia con sus respectivos porcentajes, para realizar un análisis más exhaustivo del grado de “Influencia” y de “Dependencia” de cada factor externo, el cual se muestra a continuación. (Cuadro 26), luego se ubicó y se analizó ambos factores en un plano cartesiano (ver figura 7).

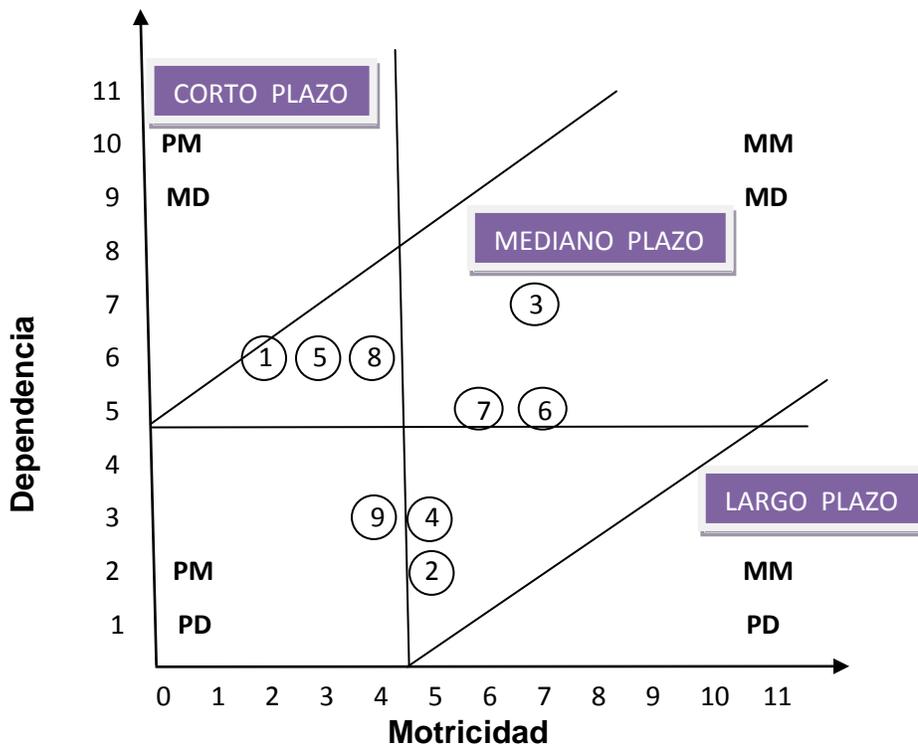
**Cuadro 26 Índice de motricidad y dependencia de cada variable crítica externa**

	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Motricidad</b>	<b>%</b>	<b>Dependencia</b>	<b>%</b>
1	<b>Comunicación Efectiva</b>	2	5	6	14
2	<b>Pérdidas de Activos</b>	5	12	2	4
3	<b>Toma de Decisiones Asertivas</b>	7	16	7	16
4	<b>Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de los Municipios adyacentes</b>	5	12	3	7
5	<b>Equipos Tecnológicos Actualizados y con conexión a Internet</b>	3	7	6	14
6	<b>Múltiples quejas por parte de los afiliados</b>	7	16	5	12
7	<b>Apoyo Interinstitucional</b>	6	14	5	12
8	<b>Deterioro en la imagen de la organización</b>	4	9	6	14
9	<b>Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público</b>	4	9	3	7
	<b>Total</b>	43	100	43	100

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

Una vez determinado el Índice de Motricidad y Dependencia de cada variable crítica externa, se diseñó una gráfica (ver figura 7), que permite visualizar y estudiar la relación existente entre ambos índices, ubicando los factores en un plano cartesiano, señalando inclusive el lapso de ejecución de las actividades para abordar cada factor o variable.

**Figura 7 Motricidad y dependencia de factores externos del Ipasme Guanare**



Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**“Area a Corto Plazo”:**

En esta área de la gráfica no quedo ubicado ningún factor externo, ni de las oportunidades así como tampoco de las amenazas.

**“Area a Mediano Plazo”:**

Cuadrante PM y MD: aquí se encuentra ubicado el factor número uno “Comunicación Efectiva”, número cinco “Equipos Tecnológicos Actualizados y con conexión a Internet” y el ocho “Deterioro en la imagen de la organización”. Dichos factores son PM (poco motríz) esto quiere decir que

influyen muy poco sobre las demás variables y es MD (Muy Dependiente) lo que indica que dependen considerablemente de los demás factores o variables.

Cuadrante MM y MD: quedo establecido el factor número tres “Toma de Decisiones Aertivas”, el factor seis “Múltiples quejas por parte de los afiliados y el siete “Apoyo Interinstitucional”. Estos factores son MM (muy motriz) es decir que son altamente influyente sobre las demás variables y son MD (muy dependientes), es decir que también son altamente dependientes de los demás factores o variables.

Cuadrante PM y PD: aquí se encuentran ubicado el factor número nueve “Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público“. Este factor resulto ser PM (poco motriz), es decir que influye muy poco sobre las demás variables y es PD (poco dependiente), el mismo depende muy poco de otros factores externos para ejecutarse en la organización.

Cuadrante MM y PD: en este cuadrante quedaron establecido los factores número dos “Pérdidas de Activos“ y el número cuatro “Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de los Municipios adyacentes”, ambos factores son MM (muy motriz) es decir que son altamente influyente sobre las demás variables y son MD (Muy Dependiente), lo que indica que también son altamente dependiente de los demás factores o variables, por lo cual deben considerarse los otros factores externos para poder contrarrestar o eliminar esos problemas de las pérdidas tanto de los activos como de las citas médicas..

**“Area a Largo Plazo”:**

En esta área de la gráfica no quedo ubicado ningún factor externo, ni de las oportunidades así como tampoco de las amenazas.

### **1.2.1-Determinación de los Valores Externos Ponderados**

La aplicación de esta técnica permitió obtener los valores ponderados (ver cuadro 27), a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables, según su importancia y relación dentro del sistema. Para su realización se siguió las orientaciones citadas por Eyzaguirre (2006:26).

**Cuadro 27 Matriz de evaluación de los valores externos ponderados**

	FACTORES EXTERNOS	% M	% D	VPE	FPE	PE
1	Comunicación Efectiva	5	6	5,16	5,05	0,05
2	Pérdidas de Activos	12	2	12,5	12,25	0,1225
3	Toma de Decisiones Asertivas	16	7	16,14	15,81	0,1581
4	Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de los Municipios adyacentes	12	3	12,33	12,08	0,1208
5	Equipos Tecnológicos Actualizados y con conexión a Internet	7	6	7,16	7,01	0,0701
6	Múltiples quejas por parte de los afiliados	16	5	16,2	15,87	0,1587
7	Apoyo Interinstitucional	14	5	14,2	13,91	0,1391
8	Deterioro en la imagen de la organización	9	6	9,16	8,97	0,0897
9	Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	9	3	9,33	9,14	0,0914

Total	100	43	102,18	100,09	1,004
-------	-----	----	--------	--------	-------

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

Una vez culminada la Matriz de Evaluación de los Valores externos Ponderados, se pudo evidenciar valores más precisos de dichas variables, según su importancia y relación dentro del sistema, En la misma se observó que el factor número seis “*Múltiples quejas por parte de los afiliados*”, debido a que arrojó el valor más alto de PI (ponderación externa), lo que indica la gran importancia y la alta relación que tiene el mismo con los demás factores, por lo cual debe ser considerado como prioridad para ser abordado, en pro de fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare.

De igual manera, esta metodología permitió corroborar la importancia de los factores número tres “*Toma de Decisiones Asertivas*” y siete “*Apoyo Interinstitucional*”, lo que indica que también deben ser consideradas para proponer estrategias, que conduzcan a fortalecer el clima organizacional de la referida unidad.

Otros factores no menos importantes a considerar, en base a los resultados de la Ponderación externa son; “*Pérdidas de Activos*” y “*Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de los Municipios adyacentes*”, por lo tanto también deben ser considerados, para la aplicación de las estrategias que conducirán a optimizar el funcionamiento de la organización.

### **1.2.2-Análisis Externo (matriz de evaluación de factores externos EFE)**

Para la realización de la denominada matriz EFE, se siguieron las orientaciones señaladas por Eyzaguirre (2006:27), empleando la información

obtenida a través del análisis externo de los principales factores del entorno como lo son las Oportunidades y las Amenazas.

Es concordancia a lo anterior, se procedió a evaluar los factores externos en el Ipsame Guanare, mediante una entrevista formal estructurada, de tipo Monotemática (Upel 2010:131), a los coordinadores de las áreas asistencial y administrativa, sobre el valor del Peso y la Calificación que deberían tener cada factor o variable de la matriz EFE (ver anexo F), sobre la importancia que tienen cada uno de dichos factores para contribuir alcanzar el éxito de la organización.

**Cuadro 28 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) del clima organizacional del Ipsame Guanare**

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
O1- Comunicación Efectiva	0,10	2	0,20
O2- Toma de Decisiones Asertivas	0,15	2	0,30
O3- Equipos Tecnológicos Actualizados	0,05	1	0,05
O4- Apoyo Interinstitucional	0,15	2	0,30
O5-Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	0,05	1	0,05
Sub Total	0,50	-----	0,90
<b>Amenazas</b>			
A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad	0,10	- 2	- 0,20
A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios	0,15	- 2	- 0,30
A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados.	0,15	- 2	- 0,30
A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.	0,10	- 2	- 0,20
Sub Total	0,50	-----	- 1,00

<b>Total</b>	1,00	-----	- 0,10
--------------	------	-------	--------

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del Clima Organizacional del Ipasme, se observa que el valor total ponderado fue negativo ( $- 0,10$ ); debido a que las amenazas de la mencionada institución, presentan un valor total ponderado más alto que el total ponderado de las oportunidades. Esto indica que las amenazas, aunque se manifiestan en menor proporción con respecto a las oportunidades, las mismas muestran un valor mayor de importancia relativa, por lo tanto deben considerarse para enfocar los esfuerzos en optimizar el clima organizacional de la institución.

Es de resaltar, que los factores negativos (las amenazas), que presentan el valor ponderado (VP) más elevado son: “Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios” y “Múltiples quejas por parte de los afiliados”, con un VP de  $- 0,30$  para ambas variables.

De igual manera se observa en la matriz, que la debilidad “Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad” y “Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios”, las cuales presentan un valor ponderado apreciablemente alto (VP  $- 0,20$ ), por lo tanto también deben tomarse en consideración para establecer las adecuadas estrategias, que conlleven a minimizar o erradicar su impacto en el normal desenvolvimiento de la institución.

En concordancia con lo anterior, en la matriz se puede apreciar que existen oportunidades con un valor total ponderado suficientemente elevado (VP =  $0,30$ ), siendo estas: “Toma de Decisiones Asertivas” y “Apoyo Interinstitucional”, mientras que el factor “Comunicación Efectiva” arroja un VP =  $0,20$ , lo que indica que estas oportunidades son de gran importancia relativa, para contrarrestar las amenazas que afectan a la organización.

## 2. MOMENTO DIAGNÓSTICO (Diseño de la matriz FODA)

En este momento de la Planificación estratégica, Eyzaguirre (2006: 38), propone “realizar la Matriz FODA, porque es una herramienta que permitirá visualizar en un cuadro la situación actual de la institución, para así obtener un diagnóstico más preciso que redundará en la toma de decisiones o estrategias asertivas”.

En ese sentido, se procedió diseñar la matriz FODA para el Ipasme Guanare, realizando previamente una consulta mediante una entrevista informal no estructurada (Upel 2010: 129), a los coordinadores de las áreas asistencial y administrativa (ver anexo E), sobre los factores internos ((fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), que considerarán más relevantes de la situación actual de la referida unidad, la cual se muestra a continuación en el cuadro 29.

**Cuadro 29 Matriz FODA del clima organizacional del Ipasme Guanare**

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO
POSITIVO	<b>FORTALEZAS</b> <b>F1-Personal Capacitado</b> F2-Equipo de Trabajo Cohesionado F3-Ambiente de Trabajo Armónico F4-Espacio Físico Adecuado <b>F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> O1- Comunicación Efectiva <b>O2- Toma de Decisiones Asertivas</b> O3- Equipos Tecnológicos Actualizados <b>O4- Apoyo Interinstitucional</b> O5-Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público
	<b>DEBILIDADES</b> D1-Falta de Personal Administrativo D2-Falta de Equipos de Impresión D3-Tardanza en los procesos administrativos D4- Uso excesivo de papelería. <b>D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.</b> <b>D6- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.</b>	<b>AMENAZAS</b> A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad <b>A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios</b> <b>A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados.</b> A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.
NEGATIVO		

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

Como se puede observar en el cuadro anterior, existen aspectos positivos y negativos, que influyen en el normal desenvolvimiento del Ipasme Guanare. Se puede apreciar en el ámbito interno, que existe una mayor cantidad de factores negativos o debilidades, que deberán ser confrontadas con las fortalezas. En cambio se visualiza en los factores externos, que existe mayor cantidad de oportunidades para afrontar a las amenazas que circundan a la organización,

De igual manera, se puede apreciar que los factores “F1, F5, D5, D6, O2, O4, A2, A3, están resaltados porque se consideran de mayor relevancia e importancia, en base a las evaluaciones y ponderaciones de que fueron objeto en el momento del análisis anterior, por lo tanto son factores favorables para diseñar los objetivos estratégicos, que contribuirán en minimizar o erradicar los aspectos negativos que afectan el clima organizacional de la referida institución asistencial.

Con el uso correcto de esta herramienta gerencial, aunado al manejo administrativo del director y los coordinadores se desarrollaran posteriormente las estrategias gerenciales, acordes a la realidad y las necesidades propias del Ipasme – Guanare, las cuales redundarán en fortalecer el clima organizacional del instituto.

### **3. MOMENTO PROGRAMÁTICO**

En este momento de la planificación estratégica se deben Formular las Alternativas Estratégicas, a partir de la matriz FODA aplicada a la institución. En torno a ello; Eyzaguirre (2006:45), señala “identificar los Factores Externos e Internos a la organización, para determinar posibles alternativas estratégicas en base a las cuatro combinaciones”.

En consecuencia, se tomó la matriz FODA y se procedió a confrontar los factores internos y externos entre sí y se logró diseñar otra matriz con las estrategias (ver cuadro 30). Una manera representativa del procedimiento para formular las alternativas estratégicas, es realizar un cuadro o matriz, para cotejar los factores determinados en la matriz FODA y obtener así dichas estrategias, siguiendo las orientaciones de Eyzaguirre (2006:45).

**Cuadro 30 Matriz de alternativas estratégicas del clima organizacional del Ipasme Guanare**

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p><b><u>Lista de Fortalezas</u></b>                  F1-Personal Capacitado                  F2-Equipo de Trabajo Cohesionado                  F3-Ambiente de Trabajo Armónico                  F4-Espacio Físico Adecuado                  F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal</p>	<p><b><u>Lista de Debilidades</u></b>                  D1-Falta de Personal Administrativo                  D2-Falta de Equipos de Impresión                  D3-Tardanza en los procesos administrativos                  D4- Uso excesivo de papelería.                  D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.                  D6-Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.</p>
<p><b><u>Lista de Oportunidades:</u></b>                  O1- Comunicación Efectiva                  O2- Toma de Decisiones Asertivas                  O3- Equipos Tecnológicos Actualizados                  O4- Apoyo Interinstitucional                  O5-Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público</p>	<p><b><u>Estrategias FO (maxi-maxi)</u></b>  <b>FO1</b> Promover la Asesoría y Orientación de las Normas y Políticas del Instituto (F1, F2, O1, O3)  <b>FO2</b> Fomentar la Capacitación para los Coordinadores de las Diferentes Áreas, en lo referente a Liderazgo, Motivación y Desarrollo Personal (F3, F4, F5, O2, O4)  <b>FO3</b> Promover la realización de cursos y talleres de Sensibilización, Rescate de Valores, Motivación y de Actualización Tecnológica para el Crecimiento Profesional, dirigido el personal administrativo y asistencial (F5, O5)</p>	<p><b><u>Estrategias DO (mini-maxi)</u></b>  <b>DO1</b> Agilizar la Aprobación de los Recursos para la asignación de personal Administrativo (D1, D3, O2)  <b>DO2</b> Tramitar Requisiciones de Equipos de Impresión al Nivel Central (D2, O4)  <b>DO3</b> Fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que conduzcan a minimizar el uso excesivo de papelería (D4, O3, O5)  <b>DO4</b> Promover la realización de cursos y talleres de Relaciones Humanes, para el personal administrativo y asistencial (D5, D6, O1)</p>
<p><b><u>Lista de Amenazas:</u></b>                  A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad                  A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios                  A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados.                  A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.</p>	<p><b><u>Estrategias FA (maxi-mini)</u></b>  <b>FA1</b> Promover la Contraloría Social entre los Trabajadores del Área Administrativa, para el cuidado y resguardo de Activos, Bienes y Materiales (F1, F3, F4, A1)  <b>FA2</b> Diligenciar a la brevedad posible la asignación de Personal Administrativo (un(a) Recepcionista) y de Seguridad, para dar respuesta inmediata a los Afiliados de los Municipios adyacentes (F2, A2, A3)  <b>FA3</b> Fomentar la capacitación del personal administrativo y asistencial, para el uso de nuevas tecnologías, conducentes a realzar la imagen del Ipasme. (F5, A4)</p>	<p><b><u>Estrategias DA (mini-mini)</u></b>  <b>DA1</b> Gestionar la asignación de Personal Administrativo y de Seguridad, para atender las áreas acéfalas (D1, D3, A1, A2)  <b>DA2</b> Acelerar ante el Nivel central la Dotación de equipos de Impresión (D2, D4, A3)  <b>DA3</b> Promover actividades sociales, culturales y deportivas, entre trabajadores del área administrativa y asistencial, con los afiliados y usuarios del Ipasme Guanare, dirigidas a realzar la imagen de la institución (D5, D6, A4).</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

## **4. MOMENTO ESTRATÉGICO**

### ***4.1-Condicionales del Clima Organizacional***

La evaluación del clima organizacional del Ipasme Guanare practicado a través de una encuesta en el mes de noviembre del año 2017, dio como resultado 143 puntos, con la denominación “Por Mejorar”, es decir que posee un nivel medio según la escala EDCO (Barrios 2014).

En lo particular, resultó que la dimensión “Sentido de Pertenencia” presenta una evaluación de clima organizacional “Armónica”, mientras que las dimensiones Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos dieron como resultado “Por Mejorar”.

El análisis precedente reflejo, que en el Ipasme Guanare, debe aplicarse un plan orientado en fortalecer estas dimensiones que están por mejorar, con la finalidad de alcanzar un clima organizacional armónico o adecuado en la referida institución.

### ***4.2-Identificación de los Actores***

Se procedió a identificar a los trabajadores del área administrativa del Ipasme Guanare, de acuerdo a la tendencia del compromiso que tienen hacia la institución y el grado de poder o nivel jerárquico de los mismos.

Para ello Eyzaguirre (2006:44), señala “utilizar como herramienta un Mapeo de Actores, cuyo propósito es lograr una identificación de los actores o agentes involucrados, a fin de determinar su ubicación estratégica, así como la generación de posibles alianzas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos de la presente propuesta”.

En ese orden de ideas, para realizar el mapa de actores del Ipasme Guanare, se siguió las orientaciones señaladas por (Eyzaguirre 2006:44), haciendo una entrevista formal estructurada en el mes de noviembre de 2017, de tipo Monotemática (Upel 2010:131), a los coordinadores de las áreas asistencial y administrativa (ver anexo G), para identificar los trabajadores que muestran un alto compromiso laboral con el Ipasme Guanare, así como también se identifico a los empleados que denotan un menor compromiso o entrega hacia la misma y se elaboró el siguiente listado (ver cuadro 31), y el respectivo mapa de Compromiso Laboral ver figura 8.

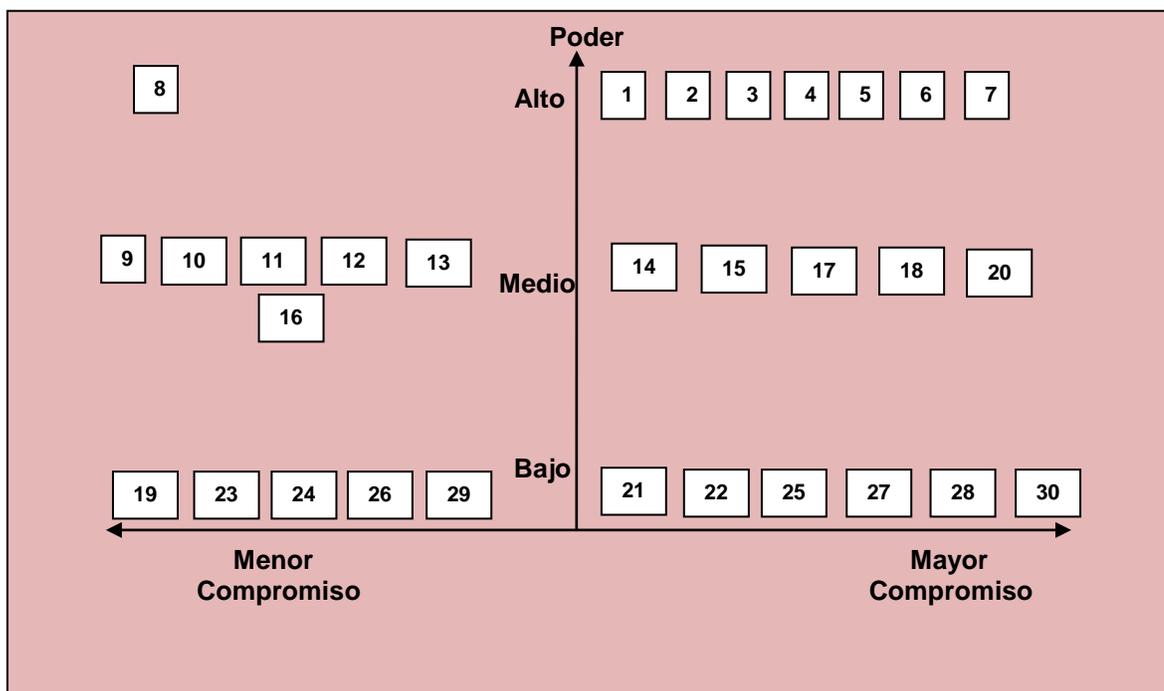
**Cuadro 31 Compromiso laboral de trabajadores del área administrativa del Ipasme Guanare**

ACTORES	CARGO	COMPROMISO LABORAL		
		BAJO	ALTO	
Trabajadores del área Administrativa	1	Director del Ipasme Guanare	X	
	2	Coordinador Financiero	X	
	3	Coordinador de Gestión Humana	X	
	4	Coordinador de Afiliación	X	
	5	Coordinador de Créditos	x	
	6	Coordinador de Servicios Generales	X	
	7	Coordinador Cultura, deporte y Recreación	X	
	8	Coordinador de Sistemas	X	
	9	Analista de Personal II (Gestión Humana)	X	
	10	Analista de Personal I (Gestión Humana)	X	
	11	Analista de personal II	X	
	12	Abogado I de Gestión Humana	X	
	13	Abogado I de Gestión Humana	X	
	14	Abogado I de Enlace y Proceso		X
	15	Contador II de Coordinación Financiera		X
	16	Contador I de Coordinación Financiera	X	
	17	Asistente Administrativo I de Coordinación Financiera		X
	18	Administrador III de Coordinación Financiera		X
	19	Secretaria de Afiliación	X	
	20	Analista Financiero en la Dirección		X
	21	Receptor Informador		X
	22	Integral I en deportes		X
	23	Integral I en Cultura	X	
	24	Mensajero I de Gestión Humana	X	
	25	Mensajero II de Dirección		X
	26	Mensajero III de Sistema	X	
	27	Asistente Administrativo en Dirección		X
	28	Asistente Administrativo I en Dirección		X
	29	Abogado I en Créditos	X	
	30	Técnico de Electromedicina en Dirección		X

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

Una vez identificado el compromiso laboral y el cargo que desempeñan los trabajadores en el Ipasme Guanare, se procedió a ubicarlos en un gráfico con ejes de coordenadas, para visualizar de una manera más práctica cuales están más cercanos o entregados al debido progreso de la organización y cuales están más alejados de la misma.

**Figura 8 Mapa de compromiso laboral de trabajadores del Ipasme**



Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

#### **4.2.1-Trabajadores Aliados Estratégicos**

En base a las observaciones del gráfico anterior, se puede inferir que existen un grupo con un nivel elevado de compromiso o entrega laboral, e inclusive con un cargo con un elevado nivel o poder jerárquico dentro del Ipasme, lo que los convierte en excelentes aliados estratégicos, esto se traduce en una excelente oportunidad para establecer posibles alianzas

estratégicas con los mismos, para buscar el logro de los objetivos de la presente propuesta. Estos posibles aliados estratégicos son los siguientes:

- Director del Ipasme Guanare (actor uno del mapa anterior)
- Coordinador Financiero (actor dos)
- Coordinador de Gestión Humana (actor tres)
- Coordinador de Afiliación (actor cuatro)
- Coordinador de Créditos (actor cinco)
- Coordinador de Servicios Generales (actor seis)
- Coordinador Cultura, Deporte y Recreación (actor siete).

#### ***4.2.2-Posibles Aliados Estratégicos***

Al respecto se observa en el mapa, que el actor ocho “Coordinador de Sistemas”, posee un alto nivel o poder jerárquico pero lamentablemente posee un bajo compromiso laboral. Este trabajador en base al beneficio que posee por su jerarquía, debería tener un mayor sentido de pertenencia y entrega hacia la institución, debido a los méritos y beneficios que está percibiendo y que lo ha hecho crecer profesionalmente en el Ipasme, pero por ciertas razones no muestra el debido interés hacia el trabajo.

Este trabajador podría convertirse en posible aliado a través de estrategias que lo motive a estar más comprometido y a subir su sentido de pertenencia hacia la institución.

Por otro lado, existe un grupo en que se encuentran aquellos trabajadores que poseen un elevado compromiso laboral, con un nivel o poder jerárquico medio y bajo, pero por tener un elevado sentido de pertenencia y entrega se consideran posibles aliados estratégicos.

En ese sentido, las personas que pueden convertirse como posibles aliados estratégicos de segundo orden, para el logro de los objetivos de la presente investigación son: los del grupo de jerarquía media:

- Abogado I de Enlace y Proceso (actor catorce)

- Contador II de Coordinación Financiera (actor quince)
- Asistente Administrativo I Coordinación Financiera (diecisiete)
- Administrador III de Coordinación Financiera (actor dieciocho)
- Analista Financiero de la Dirección (actor veinte).

Los otros posibles aliados estratégicos pero de tercer orden, son el grupo de trabajadores de jerarquía baja: Receptor Informador (actor veintiuno), Integral I en deportes (actor veintidós), Mensajero II de Dirección (actor veinticinco), Asistente Administrativo en Dirección (actor veintisiete), Asistente Administrativo I en Dirección (actor veintiocho) y el Técnico de Electromedicina en Dirección (actor treinta según el mapa anterior).

#### **4.2.3-Trabajadores No Aliados**

Al respecto, se observa en el mapa de actores que existe un grupo de personas que manifiestan un compromiso laboral bajo, por lo tanto se consideran trabajadores “No Aliados” para poder cumplir con los objetivos planteados en el presente estudio, siendo estos trabajadores los siguientes dentro de la jerarquía media: Analista de Personal II de Gestión Humana (actor nueve), Analista de Personal I de Gestión Humana (actor diez), Analista de personal II (actor once), Abogado I de Gestión Humana (actor doce), Abogado I de Gestión Humana (actor trece) y el Contador I de Coordinación Financiera (actor dieciséis).

Mientras que los trabajadores no aliados de jerarquía baja son: Secretaria de Afiliación (actor 19), Integral I en Cultura (actor veintitrés), Mensajero I de Gestión Humana (actor veinticuatro), Mensajero III de Sistema (actor veintiséis) y el Abogado I de Créditos (actor veintinueve).

#### **4.3-Asignación de Responsabilidades**

Se seleccionaron 12 personas como responsables de coordinar las actividades a seguir para fortalecer el clima organizacional del Ipasme

Guanare, ubicando los mismos en los respectivos planes de acción. Estos actores son los mostrados en el mapa con mayor compromiso laboral y con alta jerarquía (como principales responsables actores: uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete) y los de jerarquía media (participarán como colaboradores siendo los actores: catorce, quince, diecisiete, dieciocho y veinte).

#### **4.4-Matriz de Evaluación y Selección de las Estrategias**

Al respecto, Eyzaguirre (2006:48), describe que “es importante considerar las alternativas estratégicas porque señalan la “ruta” por donde transcurrirán las actividades, de acuerdo a potencialidades y alcances de la institución para alcanzar los objetivos propuestos y en base a los recursos con que se cuenta, por lo tanto se deben evaluar las mismas para seleccionar las que verdaderamente son alcanzables por la organización”.

En torno a ello, una vez formuladas las estrategias, se procedió a evaluar las mismas, las cuales se pueden apreciar en los cuadros que van desde el 32 hasta el 35. Estas estrategias serán utilizadas para diseñar los Planes de Acción que contribuirán en fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare, siguiendo las orientaciones de Eyzaguirre (2006:50).

Es de resaltar, que las estrategias son las que se utilizarán para diseñar los Planes Funcionales y los respectivos planes de acción, los cuales surgen de concatenar las estrategias de acción que resulten positivas en la siguiente evaluación y los Objetivos que ya tiene establecido la institución, es decir, que aquellas estrategias que resultaren negativas en dicho procedimiento, según Eyzaguirre (2006:50), no deberán ser tomadas en consideración para tal fin.

**Cuadro 32 Matriz de evaluación y selección de estrategias FO  
(fortalezas – oportunidades)**

FACTORES	ESTRATEGIA FO1			ESTRATEGIA FO2			ESTRATEGIAFO3		
	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje
<b>Fortalezas</b>									
F1-Personal Capacitado	2	4	8	2	4	8	2	4	8
F2-Equipo de Trabajo Cohesionado	1	4	4	1	4	4	1	4	4
F3-Ambiente de Trabajo Armónico	1	2	2	1	2	2	1	2	2
F4-Espacio Físico Adecuado	1	2	2	1	2	2	1	2	2
F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal	2	4	8	2	4	8	2	4	8
<b>Debilidades</b>									
D1-Falta de Personal Administrativo	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	0
D2-Falta de Equipos de Impresión	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	0
D3-Tardanza en los procesos administrativos	-2	4	-8	-2	4	-8	-2	4	-8
D4- Uso excesivo de papelería.	-1	2	-2	-1	2	-2	-1	2	-2
D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.	-2	4	-8	-2	2	-4	-2	4	-8
D6- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.	-2	4	-8	-2	2	-4	-2	4	-8
<b>Oportunidades</b>									
O1- Comunicación Efectiva	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O2- Toma de Decisiones Asertivas	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O3- Equipos Tecnológicos Actualizados	1	4	4	1	4	4	1	4	4
O4- Apoyo Interinstitucional	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O5-Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	1	4	4	1	4	4	1	4	4
<b>Amenaza</b>									
A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad	-2	1	-2	-2	1	-2	-2	0	0
A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios	-2	4	-8	-2	4	-8	-2	4	-8
A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados.	-2	4	-8	-2	4	-8	-2	4	-8
A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.	-2	4	-8	-2	4	-8	-2	4	-8
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	---	---	<b>4</b>	---	---	<b>10</b>	---	---	<b>6</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

**Cuadro 33 Matriz evaluación y selección de estrategias FA  
(Fortalezas – Amenazas)**

FACTORES	ESTRATEGIA FA1			ESTRATEGIA FA2			ESTRATEGIA FA3		
	Fortalezas	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje	Calificac.	Grado de Adecuación
F1-Personal Capacitado	2	4	8	2	4	8	2	4	8
F2-Equipo de Trabajo Cohesionado	1	4	4	1	3	3	1	4	4
F3-Ambiente de Trabajo Armónico	1	2	2	1	4	4	1	4	4
F4-Espacio Físico Adecuado	1	0	0	1	4	4	1	4	4
F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal	2	4	8	2	1	2	2	4	8
<b>Debilidades</b>									
D1-Falta de Personal Administrativo	- 1	4	- 4	- 1	4	- 4	- 1	1	- 1
D2-Falta de Equipos de Impresión	- 1	3	- 3	- 1	0	0	- 1	0	0
D3-Tardanza en los procesos administrativos	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	1	- 2
D4- Uso excesivo de papelería.	- 1	0	0	- 1	0	0	- 1	4	- 4
D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.	- 2	0	0	- 2	0	0	- 2	0	0
D6- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.	- 2	1	- 2	- 2	0	0	- 2	0	0
<b>Oportunidades</b>									
O1- Comunicación Efectiva	2	4	8	2	4	8	2	1	2
O2- Toma de Decisiones Asertivas	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O3- Equipos Tecnológicos Actualizados	1	1	1	1	3	3	1	4	4
O4- Apoyo Interinstitucional	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O5-Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	1	1	1	1	4	4	1	4	4
<b>Amenaza</b>									
A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	0	0
A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios	- 2	0	0	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados.	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	---	---	<b>7</b>	---	---	<b>8</b>	---	---	<b>23</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

**Cuadro 34 Matriz evaluación y selección de las estrategias DO  
(Debilidades – Oportunidades)**

FACTORES	ESTRATEGIA DO1			ESTRATEGIA DO2			ESTRATEGIA DO3			ESTRATEGIA DO4		
	Califi.	Grado Adec.	Punt.	Califi	Grado Adec	Punt.	Califi	Grado Adec.	Punt	Califi	Grado Adec.	Punt
<b>Fortalezas</b>												
F1-Personal Capacitado	2	0	0	2	4	8	2	4	8	2	4	8
F2-Equipo de Trabajo Cohesionado	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
F3-Ambiente de Trabajo Armónico	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
F4-Espacio Físico Adecuado	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4	4
F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal	2	1	2	2	1	2	2	4	8	2	4	8
<b>Debilidades</b>												
D1-Falta de Personal Administrativo	- 1	4	- 4	- 1	1	- 1	- 1	0	0	- 1	0	0
D2-Falta de Equipos de Impresión	- 1	0	0	- 1	1	- 1	- 1	0	0	- 1	1	- 1
D3-Tardanza en los procesos administrativos	- 2	4	- 8	- 2	0	0	- 2	2	- 4	- 2	0	0
D4- Uso excesivo de papelería.	- 1	0	0	- 1	0	0	- 1	4	- 4	- 1	0	0
D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.	- 2	0	0	- 2	0	0	- 2	0	0	- 2	4	- 8
D6- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.	- 2	0	0	- 2	0	0	- 2	0	0	- 2	4	- 8
<b>Oportunidades</b>												
O1- Comunicación Efectiva	2	4	8	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O2- Toma de Decisiones Asertivas	2	4	8	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O3- Equipos Tecnológicos Actualizados	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4
O4- Apoyo Interinstitucional	2	4	8	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O5-Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	1	3	3	1	4	4	1	4	4	1	4	4
<b>Amenaza</b>												
A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	0	0	- 2	0	0
A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados.	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	---	---	- 9	---	---	10	---	---	19	---		14

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

**Cuadro 35 Matriz evaluación y selección de las estrategias DA  
(Debilidades – Amenazas)**

FACTORES	ESTRATEGIA DA1			ESTRATEGIA DA2			ESTRATEGIA DA3		
	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje	Calificac.	Grado de Adecuación	Puntaje
<b>Fortalezas</b>									
F1-Personal Capacitado	2	2	4	2	4	8	2	1	2
F2-Equipo de Trabajo Cohesionado	1	1	2	1	0	0	1	4	4
F3-Ambiente de Trabajo Armónico	1	1	1	1	0	0	1	4	4
F4-Espacio Físico Adecuado	1	0	0	1	0	0	1	4	4
F5-Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal	2	1	2	2	1	2	2	1	2
<b>Debilidades</b>									
D1-Falta de Personal Administrativo	- 1	4	- 4	- 1	0	0	- 1	0	0
D2-Falta de Equipos de Impresión	- 1	4	- 4	- 1	4	- 4	- 1	0	0
D3-Tardanza en los procesos administrativos	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	0	0
D4- Uso excesivo de papelería.	- 1	0	0	- 1	0	0	- 1	0	0
D5-Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.	- 2	0	0	- 2	0	0	- 2	4	- 8
D6- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.	- 2	0	0	- 2	0	0	- 2	4	- 8
<b>Oportunidades</b>									
O1- Comunicación Efectiva	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O2- Toma de Decisiones Asertivas	2	4	8	2	4	8	2	4	8
O3- Equipos Tecnológicos Actualizados	1	4	4	1	4	4	1	1	1
O4- Apoyo Interinstitucional	2	4	8	2	4	8	2	3	6
O5-Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	1	4	4	1	4	4	1	1	1
<b>Amenaza</b>									
A1-Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad	-2	4	-8	-2	0	0	-2	0	0
A2-Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	0	0
A3-Múltiples quejas por parte de los afiliados.	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
A4-Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8	- 2	4	- 8
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	---	---	<b>- 7</b>	---	---	<b>6</b>	---	---	<b>8</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

Una vez aplicada las Matrices de Evaluación y Selección de las Estrategias, se logró determinar en base al procedimiento que dos estrategias arrojaron valores negativos, por lo tanto fueron descartarlas, en base a las orientaciones antes descritas, siendo estas las siguientes:

- La Estrategia DA1 “Gestionar la asignación de Personal Administrativo y de Seguridad, para atender las áreas acéfalas”, obtuvo un ranking – 7.
- La Estrategia DO1 “Agilizar la Aprobación de los Recursos para la asignación de personal Administrativo”, por obtener un ranking de – 9

Las siguientes once estrategias, se tomaron en consideración según el puntaje obtenido como orden de prioridad, para realizar los “Planes Funcionales” y los “Planes de Acción” que contribuirán a fortalecer el clima organizacional:

- FA3 (veintitrés puntos): Fomentar la capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías, conducentes a realzar la imagen del Ipasme.
- DO3 (diecinueve puntos): Fomentar el uso de las nuevas tecnologías para minimizar uso excesivo de papelería.
- DO4 (catorce puntos): Promover la realización de cursos y talleres de Relaciones Humanes, para el personal administrativo.
- FO2 (diez puntos): Fomentar la Capacitación para los Coordinadores de las Diferentes Áreas, en lo referente a Liderazgo, Motivación y Desarrollo Personal. DO2 (diez puntos): Tramitar Requisiciones de Equipos de Impresión al Nivel Central.
- FA2 (ocho puntos): Diligenciar asignación de personal administrativo. DA3 (ocho pts) Promover actividades sociales, culturales y deportivas.
- FA1 (siete puntos): Promover la Contraloría Social.
- FO3 (seis puntos): Promover la realización de talleres de Motivación. DA2 (seis pts) Acelerar la dotación de equipos.
- FO1 (cuatro puntos): Promover la asesoría y orientación sobre las normas y políticas de la institución.

## **5. Momento Táctico-Operativo**

En este momento de la planificación estratégica, se diseñaron los planes de acción que contribuirán a fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare, que según Alceste (2009:46) “son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos de la institución”.

Previamente, a los Planes de Acción se realizaron los Planes Funcionales; cuyas estrategias fueron obtenidas de la “Matriz de Evaluación y Selección de Estrategias”, concatenándolas con los objetivos de la institución que según el Ipasme (2017:4), son los siguientes:

### **Objetivos del Ipasme:**

- 1.-Promover una organización eficiente, orientada a la prestación de servicios: Asistenciales, Crediticios, Culturales, Recreativos y Deportivos; y de Apoyo Socio-Económico a los afiliados, y al público en general.
- 2.-Garantizar a los Afiliados del IPASME la prestación de una atención solidaria, única e integral, diagnóstica y terapéutica de las enfermedades.
- 3.-Gestionar la prestación oportuna, pródiga, ágil y adecuada de asistencia socioeconómica al afiliado, en cuanto a monto, tipo y cobertura de ayudas socioeconómicas en casos de contingencia o siniestros.
- 4.-Formular respuestas eficientes a los afiliados del IPASME en sus requerimientos de financiamiento hipotecario y personal, mediante el apoyo con créditos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los Afiliados.
- 5.-Desarrollar programas de promoción cultural, recreativa y deportiva que se adecuen a los requerimientos reales del sector y que permitan la incorporación real y el disfrute democrático por parte de los afiliados y sus familiares como parte del bienestar y la salud integral de los mismos.
- 6.-Gestionar el desarrollo e implementación de los Sistemas de Dirección y de las estructuras propias organizativas, administrativas y de control, orientadas a una gestión excelente y eficiente del IPASME

**Cuadro 36 Relación objetivos del Ipasme y estrategias a implementar**

Objetivos del Ipasme:	Estrategias
<p>1.-Promover una organización eficiente, orientada a la prestación de servicios: Asistenciales, Crediticios, Culturales, Recreativos y Deportivos; y de Apoyo Socio-Económico principalmente a los afiliados, y al público en general.</p>	<p>FO1 Promover la Asesoría y Orientación de las Normas y Políticas del Instituto FO2 Fomentar la Capacitación para los Coordinadores de las Diferentes Áreas, en lo referente a Liderazgo, Motivación y Desarrollo Personal.</p>
<p>2.-Garantizar a los Afiliados del IPASME la prestación de una atención solidaria, única e integral, que contemple la máxima cobertura diagnóstica y terapéutica de las enfermedades de mayor incidencia en la población afiliada y beneficiaria.</p>	<p>FO3 Promover la realización de cursos y talleres de Sensibilización, Rescate de Valores, Motivación y de Actualización Tecnológica para el Crecimiento Profesional, dirigido el personal administrativo y asistencial. DO4 Promover la realización de cursos y talleres de Relaciones Humanes, para el personal administrativo y asistencial.</p>
<p>3.-Gestionar la prestación oportuna, pródiga, ágil y adecuada de asistencia socioeconómica al afiliado, en cuanto a monto, tipo y cobertura de ayudas socioeconómicas en casos de contingencia o siniestros.</p>	<p>DO3 Fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que conduzcan a minimizar el uso excesivo de papelería</p>
<p>4.-Formular respuestas eficientes a los afiliados del IPASME en sus requerimientos de financiamiento hipotecario y personal, mediante un proceso de asistencia crediticia, de apoyo técnico especializado o de cualquier otra actividad que contribuya a mejorar la calidad de vida de los Afiliados.</p>	<p>FA2 Diligenciar a la brevedad posible la asignación de Personal Administrativo (un(a) Recepcionista) y de Seguridad, para dar respuesta inmediata a los Afiliados de los diferentes Municipios adyacentes. FA3 Fomentar la capacitación del personal administrativo y asistencial, para el uso de nuevas tecnologías, conducentes a realzar la imagen del Ipasme</p>
<p>5.-Desarrollar programas de promoción cultural, recreativa y deportiva que se adecuen a los requerimientos reales del sector y que permitan la incorporación real y el disfrute democrático por parte de los afiliados y sus familiares como parte del bienestar y la salud integral de los mismos.</p>	<p>DA3 Promover actividades sociales, culturales y deportivas, entre trabajadores del área administrativa y asistencial, con los afiliados y usuarios del Ipasme Guanare, dirigidas a realzar la imagen de la institución.</p>
<p>6.-Gestionar el desarrollo e implementación de los Sistemas de Dirección y de las estructuras propias organizativas, administrativas y de control, orientadas a una gestión excelente y eficiente del IPASME</p>	<p>FA1 Promover la Contraloría Social entre los Trabajadores del Área Administrativa, para el cuidado y resguardo de Activos, Bienes y Materiales. DO2 Tramitar Requisiciones de Equipos de Impresión al Nivel Central- DA2Acelerar ante el Nivel central la Dotación de equipos de Impresión.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro N° 37 Plan funcional para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

OBJETIVOS DEL IPASME	ESTRATEGIAS	PROPOSITOS		OSERVACIONES
<p><b>1.-Promover una organización eficiente, orientada a la prestación de servicios: Asistenciales, Crediticios, Culturales, Recreativos y Deportivos; y de Apoyo Socio-Económico principalmente a los afiliados, y al público en general.</b></p>	<p>1.1-Promover la Asesoría y Orientación de las Normas y Políticas del Instituto</p> <p>1.2-Fomentar la Capacitación para los Coordinadores de las Diferentes Áreas, en lo referente a Liderazgo, Motivación y Desarrollo Personal.</p>	<p>1.1.1-Lograr que el 100 % del personal administrativo y asistencial conocimiento y ponga en practica las normas y políticas del instituto, para fortalecer la prestación de servicios.</p> <p>1.2.1-Alcanzar elevar y fortalecer el Autoestima, los Valores, la Motivación y el Liderazgo a los Coordinadores de las áreas administrativas y asistenciales, en pro de mantener una organización eficiente.</p>	<p>1.1.2-Establecer la debida aplicación de las normas y políticas del instituto y mantenerlas en el tiempo, para garantizar una organización eficiente.</p> <p>1.2.2-Lograr que todos los Coordinadores de las áreas administrativa y asistencial, posean un gran dominio sobre Competencias Laborales y Gerenciales, para optimizar el funcionamiento de la organización.</p>	
<p><b>2.-Garantizar a los Afiliados del IPASME la prestación de una atención solidaria, única e integral, que contemple la máxima cobertura diagnóstica y terapéutica de las enfermedades de mayor incidencia en la población afiliada y beneficiaria.</b></p>	<p>2.1- Promover la realización de cursos y talleres de Sensibilización, Rescate de Valores, Motivación y de Actualización Tecnológica para el Crecimiento Profesional, dirigido el personal administrativo y asistencial.</p> <p>2.2-Promover la realización de cursos y talleres de Relaciones Humanes, para el personal administrativo y asistencial.</p>	<p>2.1.1- Lograr Sensibilizar y realzar el Autoestima, Rescatar Valores y Motivar a todos los trabajadores de las áreas administrativa y asistencial, para garantizar a los afiliados del Ipasme una atención de calidad.</p> <p>2.2.1- Conseguir que el 100 % del personal administrativo y asistencial mantenga excelentes Relaciones Humanas en la institución, para garantizar a los afiliados del Ipasme, un trato afable y respetuoso.</p>	<p>2.1.2-Conseguir que los trabajadores de las áreas administrativa y asistencial, estén constantemente actualizados tecnológicamente y facultados para desempeñarse en sus áreas respectivas.</p> <p>2.2.2-Lograr que los trabajadores administrativos y del área asistencial, propicien un ambiente de trabajo armónico.</p>	

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro 38 Plan funcional para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

OBJETIVOS DEL IPASME	ESTRATEGIAS	PROPOSITOS		OBSERVACIONES
<p><b>3-Gestionar la prestación oportuna, pr6vida, 6gil y adecuada de asistencia socioecon6mica al afiliado, en cuanto a monto, tipo y cobertura de ayudas socioecon6micas en casos de contingencia o siniestros.</b></p>	<p>3.1- Fomentar el uso de las nuevas tecnologas de la informaci3n y comunicaci3n, que conduzcan a minimizar el uso excesivo de papeleria</p>	<p>3.1.1-Mantener capacitado y actualizado al personal de las 6reas administrativas y asistenciales, sobre el uso de las computadoras (uso del Word y Excel), para brindar un servicio oportuno, 6gil y adecuado a los afiliados del Ipasme.</p>	<p>3.1.2- Mantener capacitado y actualizado al personal de las 6reas administrativas y asistenciales, sobre el uso de las computadoras (Internet y la Comunicaci3n en Redes) para brindar un servicio oportuno, 6gil y adecuado a los afiliados del Ipasme.</p>	
<p><b>4- Formular respuestas eficientes a los afiliados del IPASME en sus requerimientos de financiamiento hipotecario y personal, mediante un proceso de asistencia crediticia, de apoyo t6cnico especializado o de cualquier otra actividad que contribuya a mejorar la calidad de vida de los Afiliados.</b></p>	<p>4.1-Diligenciar a la brevedad posible la asignaci3n de un(a) Recepcionista, para dar respuesta inmediata a los Afiliados de los diferentes Municipios adyacentes.</p> <p>4.2-Fomentar la capacitaci3n del personal administrativo y asistencial, para el uso de nuevas tecnologas, conducentes a realzar la imagen del Ipasme</p>	<p>4.1.1-Lograr, la asignaci3n del trabajador administrativo (repcionista), en la brevedad posible, para brindar respuestas oportunas y eficientes a los afiliados.</p> <p>4.2.1-Lograr que el personal administrativo y asistencial, utilicen eficientemente las nuevas tecnologas, para brindar atenci3n de calidad a los afiliados, con la finalidad de buscar realzar la imagen del Ipasme</p>	<p>4.1.2-Brindar respuestas eficientes y oportunas, en lo social y econ6mico, a los afiliados del Ipasme, en pro de mejorar su calidad de vida.</p> <p>4.2.2-Alcanzar una Excelente Imagen del Ipasme, a trav6s de t6cnicas de promoci3n y publicidad, mediante el uso de las nuevas tecnologas de la informaci3n.</p>	

Fuente: Elaboraci3n Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro 39 Plan funcional para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

OBJETIVOS DEL IPASME	ESTRATEGIAS	PROPOSITOS	OBSERVACIONES
<p><b>5-Desarrollar programas de promoción cultural, recreativa y deportiva que se adecuen a los requerimientos reales del sector y que permitan la incorporación real y el disfrute democrático por parte de los afiliados y sus familiares como parte del bienestar y la salud integral de los mismos.</b></p>	<p>5.1-Promover actividades sociales, culturales y deportivas, entre trabajadores del área administrativa y asistencial, con los afiliados y usuarios del Ipasme Guanare, dirigidas a realzar la imagen de la institución.</p>	<p>5.1.1-Mantener la promoción y difusión de actividades culturales, recreativas y deportivas, como ente que promueve la conservación del acervo cultural, el deporte, la recreación en pro de su bienestar y salud integral.</p>	
<p><b>6-Gestionar el desarrollo e implementación de los Sistemas de Dirección y de las estructuras propias organizativas, administrativas y de control, orientadas a una gestión excelente y eficiente del IPASME</b></p>	<p>6.1- Promover la Contraloría Social entre los Trabajadores del Área Administrativa, para el cuidado y resguardo de Activos, Bienes y Materiales.</p> <p>6.2- Tramitar Requisiciones de Equipos de Impresión a Nivel Central-</p> <p>6.3- Acelerar ante el Nivel central la Dotación de equipos de Impresión.</p>	<p>6.1.1-Obtener una gestión excelente y eficiente en el Ipasme, Fortaleciendo los Sistemas de Dirección y Control, mediante el uso de la contraloría social, con los propios trabajadores del área administrativa, y asistencial.</p> <p>6.2.1-Fortalecer los sistemas de dirección y de las estructuras propias organizativas y administrativas, a través de solicitudes oportunas de equipos, con soportes debidamente sustentados, que garanticen su aprobación a nivel central.</p> <p>6.3.1-Alcanzar una gestión excelente y eficiente en el Ipasme, mediante la adquisición o dotación de equipos e insumos, que contribuyan a agilizar y descongestionar los procesos administrativos.</p>	

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

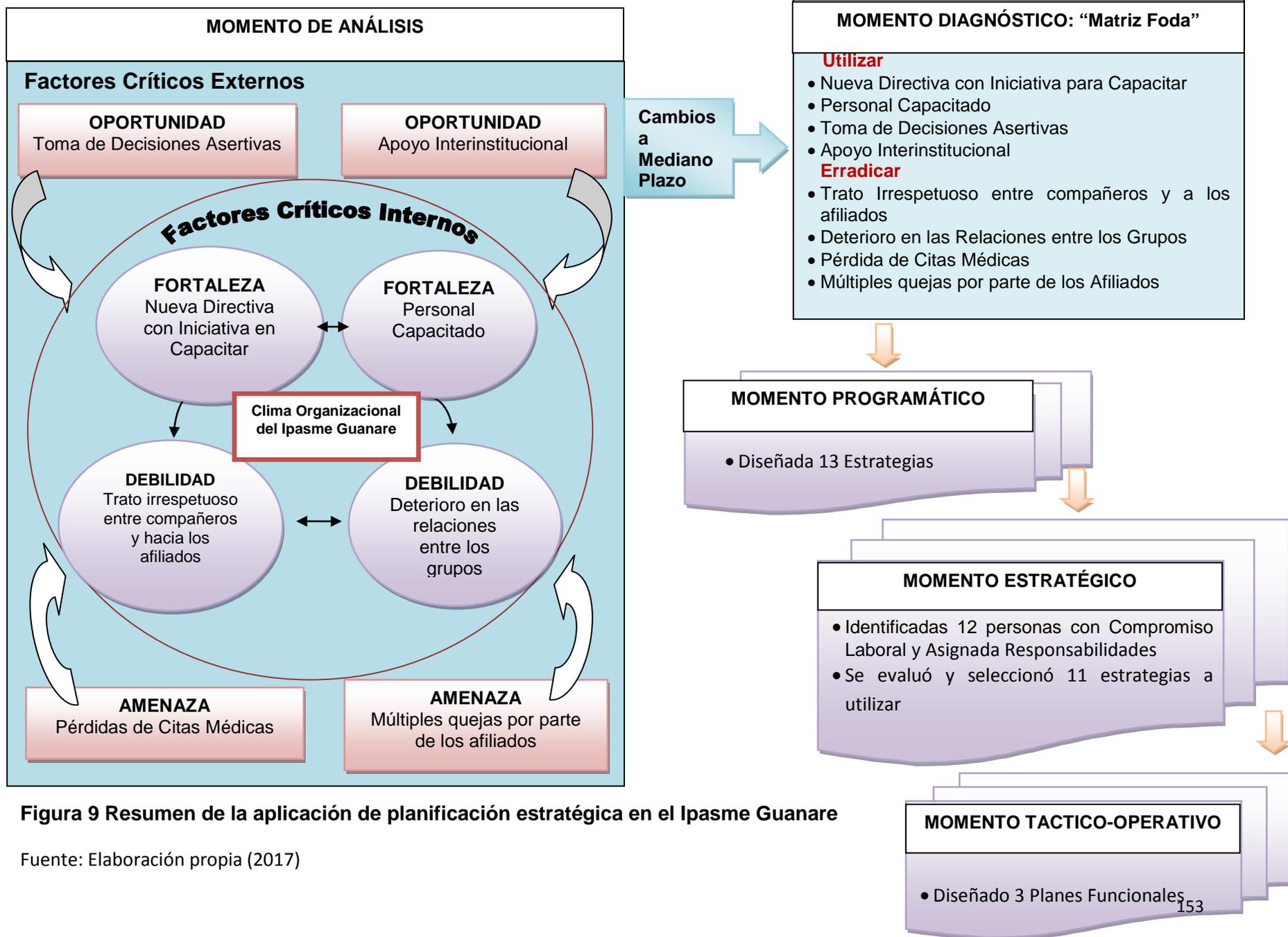


Figura 9 Resumen de la aplicación de planificación estratégica en el Ipasme Guanare

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

En función de los objetivos planteados y de los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluyó que:

El clima organizacional del Ipasme Guanare, al momento de su determinación (en el mes de noviembre de 2017), dio como resultado que está “Por Mejorar”, es decir que en los actuales momentos la institución no posee un ambiente de trabajo adecuado.

En la evaluación de clima organizacional practicada al instituto antes mencionado, se manejaron ocho dimensiones, de las cuales solo una resultó ser “Armónica”, siendo esta el “Sentido de Pertenencia”, lo que indica que este aspecto se encuentra fortalecido.

En cambio, las siete dimensiones restantes: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos resultaron en la evaluación “Por Mejorar”, lo que indica, que en la referida institución debe practicarse un plan, que este orientado en fortalecer dichas dimensiones, con la finalidad de alcanzar un clima organizacional armónico.

Es por ello, que existe la necesidad de crear un plan estratégico situacional como herramienta gerencial, que contribuya en fortalecer las dimensiones que así lo requieren y por ende lograr obtener un tipo de clima organizacional adecuado o armónico.

En lo concerniente al método de la planificación estratégica situacional, esta herramienta gerencial sirvió de gran ayuda para analizar los

factores tanto internos como externos de la organización y facilitó mediante la ejecución de sus cinco momentos la obtención de los planes funcionales, los cuales son la base fundamental para diseñar los respectivos “Planes de Acción” de la propuesta, instrumento que contribuirá en fortalecer el clima organizacional de la institución.

### **Recomendaciones**

Se pudo apreciar que a partir del estudio realizado, surgieron las siguientes recomendaciones:

En vista, que las dimensiones relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos resultaron en la evaluación “Por Mejorar”, debe diseñarse un plan que este orientado en fortalecer dichas dimensiones, con la finalidad de alcanzar un clima organizacional armónico o adecuado en la institución.

Presentar la propuesta a las autoridades de la Alta Gerencia del Ipasme Guanare, haciendo énfasis en los beneficios que aporta la puesta en marcha del plan estratégico situacional para el fortalecimiento del clima organizacional de la unidad del Ipasme Guanare.

Se recomienda evaluar el clima organizacional de forma periódica, por lo menos una vez al año, con el fin de lograr una mejora continua en la institución, aplicando la metodología utilizada en la presente investigación.

Se propone tomar en consideración al personal que está capacitado que labora en la propia unidad del Ipasme Guanare, para formar parte del equipo de trabajo que contribuirá a desarrollar los planes de acción propuestos en el presente trabajo.



***PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO  
HERRAMIENTA GERENCIAL PARA FORTALECER  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
IPASME GUANARE, ESTADO PORTUGUESA  
“PROPUESTA”***



Plan estratégico situacional como herramienta gerencial para fortalecer el clima organizacional del Ipsame Guanare, Estado Portuguesa

**CONTENIDO**

- 1.-Presentación de la propuesta
- 2.-Identificación de la institución
- 3.-Diagnóstico
- 4.-Justificación de la propuesta
- 5.-Fundamentación de la propuesta
- 6.-Objetivos de la propuesta
- 7.-Estudio de factibilidad
- 8.-Planes de acción
- 9.-Evaluación, seguimiento y control



**UNIVERSIDAD DE  
CARABOBO**

**Realizado por:**  
Marisol González



ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

**Revisado por:**  
Dr. Reinaldo Parada

**Fecha de Elaboración**  
Diciembre, 2017

## CAPITULO VI

### DISEÑO DE LA PROPUESTA

#### **Presentación de la Propuesta**

Sin duda alguna el Clima Organizacional se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los diferentes estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos dentro de las mismas.

Por otro lado, hoy en día las diferentes instituciones de nuestro país experimentan una serie de cambios sociales, económicos, culturales, tecnológicos y de globalización entre otros, para lo cual se hace necesario implementar nuevas estrategias y planes de acción, enfocados a la optimización del uso de los recursos tanto materiales, como humanos y financieros. De allí que sea necesario contar con herramientas, que generen rápidamente cambios y transformaciones en las dimensiones críticas de clima organizacional.

En torno a ello, se realizan evaluaciones del clima organizacional en las instituciones u organismos, para a posteriori analizar los resultados que se obtienen y generar de esta manera, propuestas que conduzcan a corregir, mejorar y fortalecer el ambiente laboral de estos centros de trabajo haciéndolos más armónico o positivo.

En función de lo anterior, surge la siguiente propuesta basada en la creación de un Plan estratégico situacional como herramienta gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en el instituto de previsión y asistencia social para el personal del ministerio de educación Ipasme-Guanare, Estado Portuguesa

## **Identificación de la Institución**

La institución objeto del presente estudio, es el instituto de previsión y asistencia social para los trabajadores del ministerio de educación, Ipasme creado el 23 de Noviembre de 1949 mediante Decreto No 337 de la Junta Militar de Gobierno y comenzó a funcionar el 10 de mayo de 1950. Esta unidad asistencial se encuentra ubicada en la Avenida Limosnero, Urb. Rodríguez Ortiz al lado del hospital Miguel Orea de Guanare, estado Portuguesa.

Para el Ipasme (2017:1), la Misión de este organismo “es la promover y desarrollar un Sistema de Seguridad Social Integral y eficaz orientado al mejoramiento permanente de la Calidad de Vida de los profesores, maestros y personal administrativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación y de otros organismos afiliados al Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación”.

En lo referente a la Visión, señala el citado autor que “tiene como norte ser un organismo eficiente en la prestación de servicios de Seguridad y Asistencia Social Integral, con una atención de alta calidad para el personal Docente y Administrativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación, y otros entes educativos afiliados al IPASME, en el marco de los principios de universalidad, solidaridad, unidad, integralidad y participación democrática, Institución modelo del Sistema de Seguridad Social en Venezuela y en América Latina”.

Según Ipasme (2017:3), “los afiliados y beneficiarios, tienen acceso a una alta gama de especialidades ofrecida por la institución, entre ellos: medicina general, alergología, cirugía, dermatología, endocrinología, gastroenterología, ginecología, medicina interna, nefrología, neumonología,

nutrición, oftalmología, pediatría, psiquiatría, traumatología, urología, psicología, cardiología y atención permanente”.

Entre otros beneficios están Bioanálisis, radiología (placas), ecosonogramas, odontología y el Proyecto Cardiovascular, Renal, Endocrino metabólico (caremt); servicios en materia de salud que presta el centro asistencial, así como también asesoramiento en el área de créditos, trabajo social, afiliación, interconvenio, turismo, recreación y deportes.

### **Diagnóstico de la Situación**

Ante todo, el estudio practicado en el instituto de previsión y asistencia social del ministerio de educación - Ipasme Guanare, desde la perspectiva de los trabajadores se evidenció; que los individuos, los grupos y la organización como sistema están “Por Mejorar”.

Es decir, que los empleados entrevistados de esa área no se sienten a gusto con su trabajo, presentan un creciente deterioro en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo y está fallando la organización como sistema; al observarse la deficiente atención de los usuarios con un trato irrespetuoso hacia los mismos.

Al respecto, para que un clima organizacional sea armónico Brunet (2007:41) señala que deben tomarse en consideración “los factores que lo conforman siendo estos los siguientes: el individuo, los grupos y la organización como sistema”.

En lo concerniente a la factibilidad técnica, financiera y operativa, el estudio reveló que la unidad del Ipasme Guanare, cuenta con espacio físico con suficiente recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos, para poner en marcha el presente plan de fortalecer el clima organizacional en el Ipasme Guanare.

## **Justificación**

Ahora bien, dado que el clima organizacional de una institución influye en el desempeño individual de los trabajadores, las relaciones interpersonales entre los grupos, en la atención hacia los usuarios de un servicio, en el cumplimiento de los objetivos y en la organización como sistema, es menester buscar las estrategias que conduzcan a corregir, mejorar y fortalecer el ambiente laboral de estos centros de trabajo haciéndolos más armónico o positivo.

No obstante, para lograr que una institución brinde un servicio de atención de calidad hacia sus usuarios, es indispensable contar con un recurso humano que este motivado para ello, es decir que el trabajador se sienta que existe un clima organizacional armónico o adecuado, que le permita desenvolverse con idoneidad, que lo estimule no solo a contribuir con el cumplimiento de los objetivos propuestos, sino que presente un elevado sentido de pertenencia y ser una persona proactiva, capaz de ir más allá de lo que se le propone, para que de esta manera brinde una esmerada atención en los servicios que preste.

En torno a ello Brunet (2007:38), menciona que el clima organizacional son “aquellas percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, es decir el ambiente de trabajo propio, el cual ejerce influencia directa en la conducta de sus miembros”.

En base a lo antes expuesto, surge la iniciativa de proponer un plan que tienda a fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare, estado Portuguesa, a fin de mejorar el desempeño individual del trabajador, las relaciones trato y comunicación entre los grupos de trabajo y la organización como sistema, al brindar una atención de calidad a los usuarios de los diferentes servicios de dicha institución.

## **Fundamentación de la Propuesta**

Al respecto los teóricos que fundamentan el trabajo son: en lo concerniente a conceptualización del Clima Organizacional están los aportes de Pérez (2012), **Méndez** (2006), Chiavenato (2002) y Toro (2006).

Así mismo, en los Aspectos del Clima Organizacional Torrecilla (2011) y en los Factores del mismo Brunet (2007). Referente a los instrumentos para medir dicho Clima Organizacional están los aportes del modelo de Fernando Toro (2009) y Barrios (2014).

Mientras que en la Planificación Estratégica Situacional están los aportes de Matus (1993), Laguens y Rozenhauz (2004), Eyzaguirre (2006) y Alceste (2009).

Desde el punto de vista de los fundamentos legales, la propuesta se fundamenta en todo aquello que se refiere a las normas o leyes que poseen relación con la presente investigación, las cuales regirán las conductas y los procedimientos a fortalecer el clima organizacional.

Hay que hacer notar, que las instituciones tanto públicas como privadas, utilizan normas, reglamentos o leyes a través de las cuales los directivos ejercen control sobre sus miembros, para que dicha institución funcione a cabalidad con eficacia y eficiencia y fomentar así un clima laboral armónico.

Al respecto Arias (1997:98), indica: “Las normas constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; las cuales generalmente conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten”.

De allí, que la presente investigación toma en consideración normas o instrumentos de Ley, relacionadas con el fortalecimiento del clima organizacional del Ipasme Guanare, siendo estas las siguientes: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo (2012), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005) y Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), así como también involucra al Inpsasel como organismo creado según lo establecido en el artículo doce de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat), para garantizar a los trabajadores Seguridad y Salud en su ambiente de Trabajo.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### ***Objetivo General***

Proporcionar un instrumento como herramienta gerencial, para fortalecer el clima organizacional del instituto de previsión y asistencia social para el personal del ministerio de educación, Ipasme-Guanare, Estado Portuguesa

#### ***Objetivos Específicos***

- Optimizar el clima organizacional del instituto de previsión y asistencia social para el personal del ministerio de educación, Ipasme Guanare, estado Portuguesa.
- Implementar un plan diseñado en base a los momentos de la planificación estratégica situacional, para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare, estado Portuguesa
- Promover la ejecución de los Planes de Acción de acuerdo al orden de prioridades que surgieron en la presente investigación, para fortalecer

de una manera más eficiente el clima organizacional del Ipasme-Guanare, Estado Portuguesa.

## **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

De acuerdo a investigación previa se determinó la factibilidad técnica, financiera y operativa para la creación del Plan que fortalecerá el clima organizacional del Ipasme Guanare, Edo. Portuguesa:

### **Factibilidad Técnica**

Se puede apreciar en el diagnóstico practicado en la investigación, que la unidad del Ipasme Guanare, tiene a la disposición el espacio físico; donde se pueden realizar las diferentes actividades inherentes a fortalecer el clima organizacional, como lo son reuniones o encuentros, cursos o talleres. También la institución cuenta con recursos materiales concernientes a papelería, mobiliarios de oficina y equipos tecnológicos (computadoras) con sus respectivos accesorios, que garanticen la ejecución de las actividades.

### **Factibilidad Financiera**

En esta factibilidad, la Dirección General del Ipasme Guanare, por tener ingresos propios por medio del Dozavo, podría destinar recursos para ejecutar la presente propuesta, en las actividades inherentes a la formación o capacitación, lo que indica que se podrá manejar los gastos que ocasione el funcionamiento del mismo, entendiéndose por dozavo el presupuesto mensual que tiene asignado a nivel central la referida unidad asistencial.

### **Factibilidad Operativa**

La unidad del Ipasme Guanare, cuenta con el recurso humano capacitado, que puede asumir la responsabilidad de dictar charlas, cursos,

talleres, reuniones o encuentros que conduzcan a fortalecer el clima organizacional de la institución.

Así mismo, se cuenta con el apoyo interinstitucional de organismos públicos como lo son: Zona Educativa del estado Portuguesa, UNELLEZ, UNEFA, Universidad Politécnica Territorial del estado Portuguesa – extensión Guanare y UPEL Guanare, entes que pueden contribuir con la ejecución de la presente propuesta.

### **DISEÑO DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

Para diseñar los planes de acción, se tomarán en cuenta los planes funcionales que surgieron de la aplicación del método de planificación estratégica situacional (PES), el cual estuvo conformado por cinco momentos. Es decir que a partir del procedimiento practicado en el método “PES” se lograron obtener los planes funcionales, los cuales son la base fundamental para elaborar los siguientes planes de acción.

#### **Momentos de la Planificación Estratégica Situacional**

El presente estudio, en virtud de considerar los valiosos aportes de los expertos sobre planificación estratégica situacional que se muestran en el cuadro 1, se estableció cinco momentos de planificación, para organizar, delimitar y enrumbar el camino a seguir para lograr de una manera más objetiva, el producto final que contempla la propuesta, el cual está conformado por los planes de acción.

En consecuencia, mediante los cinco momentos de la planificación estratégica situacional, se logró establecer los planes de acción que contribuirán en fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare (ver figura 10).

**Figura 10 Momentos de la planificación estratégica**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

### **Planes de acción**

Los planes de acción para Alceste (2009:168), “son aquellos que contienen los cursos de acción o los pasos a seguir, para lograr las estrategias y alcanzar los objetivos planteados”.

Al respecto, sugiere Toro (2009:142), que antes de la ejecución de dichos planes “debe aplicarse una fase de Sensibilización, la cual consiste en lograr el compromiso y entrega de las personas, que serán responsables de la gestión del clima organizacional”.

De igual modo, manifiesta el citado autor que la referida gestión, es responsabilidad de las personas con mando en la organización, de manera que la sensibilización debe estar dirigida al personal de alta jerarquía, dado que formar a los jefes en esa área, constituye un elemento central para lograr mejorar la calidad del clima organizacional.

Así mismo, señala Toro (Ob. Cit.), que existen varias formas de sensibilizar, siendo algunas de ellas las siguientes:

- a) Reuniones informativas con expertos en clima organizacional,
- b) Sensibilización directa por parte de

los jefes de mayor nivel jerárquico, c) Emplear estrategias de comunicación con información sobre el proceso, d) Revisión de literatura científica., por parte de los líderes, e) Hacer evidente a los jefes, ejemplos de su propio equipo casos de productividad y eficiencia, f) Realizar talleres de sensibilización (p.142).

Es preciso resaltar, que este paso determinará en una proporción importante el éxito de la ejecución de los planes de acción y por ende el fortalecimiento del clima organizacional, por eso debe lograrse la comprensión, el apoyo y compromiso de los directivos con esta actividad. A continuación se presentan los planes con las estrategias, acciones y los responsables, de acuerdo a un orden de prioridades para su ejecución.

# IPASME

Instituto de Previsión y Asistencia Social  
para el personal del Ministerio de Educación



## PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IPASME GUANARE, ESTADO PORTUGUESA



UNIVERSIDAD DE  
CARABOBO

Realizado por:  
Marisol Gorzález



Revisado por:  
Dr. Reinaldo Parada

Fecha de Elaboración  
Diciembre, 2017

**Cuadro 40 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

ESTRATEGIA	PROPOSITOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>1.1-Promover la Asesoría y Orientación de las Normas y Políticas del Instituto</b>	1.1.1-Lograr que el personal administrativo y asistencial adquiera conocimientos y ponga en practica las normas y políticas del instituto, para fortalecer la prestación de servicios.	Conseguir que el 100% del personal administrativo y asistencial tenga sólidos conocimientos sobre las normas y políticas del instituto.	<p>-Dictar Charlas sobre las Leyes y su Orden Jerárquico.</p> <p>-Fomentar charlas sobre Instrumentos jurídicos que amparan a los trabajadores del Ipasme.</p> <p>-Dictar un taller sobre Normas y Políticas del Ipasme.</p>	<p><u>Humanos:</u> -Facilitadores.</p> <p><u>Materiales:</u> -Constitución de la R. B.V. -Manual de Normas y Políticas del Ipasme. -Contrato Colectivo de los Trabajadores. -Circulares u oficios. -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora</p>	-En el Primer y Segundo Trimestre.	<p>- Director del Ipasme Guanare (actor 1) -Coordinador de Gestión Humana (actor 3). Colaborador: - Abogado de Enlace y Proceso (actor 14)</p>
	1.1.2-Establecer la debida aplicación de las normas y políticas del instituto y mantenerlas en el tiempo, para garantizar una organización eficiente.	Conseguir que el 100% del personal administrativo y asistencial, ponga en práctica y de una manera eficiente las normas y políticas del instituto.	<p>-Diseñar un Buzón de sugerencias y un instrumento dirigido a los afiliados y usuarios, para consultar sobre la aplicación de las referidas normas</p> <p>-El personal directivo debe supervisar oportunamente, el área administrativa y asistencial, para constatar la debida aplicación de las normas y políticas del Instituto.</p>	<p><u>Materiales:</u> -Hojas Blancas -Computadora con impresora. -Buzón de Sugerencias (cajitas de cartón ubicadas en sitios fácilmente visibles)</p>	- En el Tercer y Cuarto Trimestre.	<p>- Director del Ipasme Guanare -Coordinador de Gestión Humana (actor 3). Colaborador: - Abogado de Enlace y proceso (actor 14).</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro 41 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

ESTRATEGIA	PROPOSITOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>1.2-Fomentar la Capacitación para los Coordinadores de las Diferentes Áreas, en lo referente a Liderazgo, Motivación y Desarrollo Personal.</b>	1.2.1-Alcanzar elevar y fortalecer el Autoestima, los Valores, la Motivación y el Liderazgo a los Coordinadores de las áreas administrativas y asistenciales, en pro de mantener una organización eficiente.	Conseguir que el 100% de los Coordinadores del área administrativa y asistencial, fortalezcan o eleven su autoestima y obtengan un sólido manejo sobre el Liderazgo	-Realizar talleres de Autoestima y Rescate de Valores.  -Dictar un taller sobre Motivación al Logro.  -Facilitar un taller sobre Liderazgo y su Rol en las Organizaciones.	<u>Humanos:</u> -Facilitadores.  <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	- En el Primer y Segundo Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador de Gestión Humana (actor 3).
	1.2.2-Lograr que todos los Coordinadores de las áreas administrativa y asistencial, posean un gran dominio sobre Competencias Laborales y Gerenciales, para optimizar el funcionamiento de la organización.	Conseguir que el 100% de los Coordinadores del área administrativa y asistencial, fortalezcan sus Competencias Laborales y Gerenciales	-Brindar cursos sobre Competencias Laborales  -Facilitar cursos referentes a Manejo Gerencial.	<u>Humanos:</u> -Facilitadores.  <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	-En el Segundo y Tercer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador de Gestión Humana (actor 3).

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro 42 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

ESTRATEGIA	PROPOSITOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
2.1- Promover la realización de cursos y talleres de Sensibilización, Rescate de Valores, Motivación y de Actualización Tecnológica para el Crecimiento Profesional, dirigido el personal administrativo y asistencial.	2.1.1-Lograr Sensibilizar y realzar el Autoestima, Rescatar Valores y Motivar a los trabajadores de las áreas administrativa y asistencial, para brindar a los afiliados del Ipasme una atención de calidad.	Obtener que el 100% del personal administrativo y asistencial sea entusiasta y proactivo en el desempeño de su trabajo.	-Realizar talleres de Autoestima y Rescate de Valores.  -Dictar un taller sobre Motivación al Logro.	<u>Humanos:</u> -Facilitadores. <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	-En el Segundo y Tercer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Todos los Coordinadores (Actores 2, 3, 4, 5, 6 y 7).
	2.1.2-Conseguir que los trabajadores de las áreas administrativa y asistencial, estén constantemente actualizados tecnológicamente y facultados para desempeñarse en sus áreas respectivas.	Mantener a todo el personal actualizado y a tono con los avances de la tecnología.	-Brindar cursos de formación y actualización sobre Competencias Laborales en el área administrativa.	<u>Humanos:</u> -Facilitadores. <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	-En el Segundo y Tercer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador de Gestión Humana (actor 3).
2.2-Promover la realización de cursos y talleres de Relaciones Humanas, para el personal administrativo y asistencial.	2.2.1-Conseguir que el personal administrativo y asistencial mantenga excelentes Relaciones Humanas en la institución, para garantizar a los afiliados del Ipasme, un trato afable y respetuoso.	Obtener que el 100 % del personal de la institución, mantenga cordiales relaciones, con sus compañeros y hacia los afiliados.	-Facilitar un taller sobre Relaciones Humanas	<u>Humanos:</u> -Facilitadores. <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	-En el Primer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador de Gestión Humana (actor 3). -Coordinador de Afiliación (actor cuatro) -Coordinador de Créditos (actor cinco)
	2.2.2-Lograr que los trabajadores administrativos y del área asistencial, propicien un ambiente de trabajo armónico	Alcanzar un ambiente armónico, en todas las áreas de la institución.	-Ambientar las oficinas, con plantas ornamentales. -Publicar afiches y mensajes sobre los valores y Normas de Cortesía	<u>Humanos:</u> -Los trabajadores. <u>Materiales:</u> -Materos con plantas - Afiches -Cinta Plástica	-En el Primer y Segundo Trimestre.	-Coordinador de Gestión Humana (actor 3).

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro 43 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>3.1-Fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que conduzcan a minimizar el uso excesivo de papelería</b>	3.1.1-Mantener capacitado y actualizado al personal de las áreas administrativas y asistenciales, sobre el uso de las computadoras (uso del Word y Excel), para brindar un servicio oportuno, ágil y adecuado a los afiliados del Ipasme.	Lograr que el personal, desarrolle habilidades y destrezas sobre el uso de las computadoras, para agilizar los procesos administrativos.	-Brindar cursos de formación y actualización sobre el uso del Programa Word (procesador de textos).  --Facilitar cursos de formación y actualización sobre el uso del Programa Excel (procesador de Gráficos y Cuadros).	<u>Humanos:</u> -Facilitadores.  <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	-En el Primer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Todos los Coordinadores (Actores 2, 3, 4, 5, 6 y 7).
	3.1.2- Mantener capacitado y actualizado al personal de las áreas administrativas y asistenciales, sobre el uso de las computadoras (Internet y la Comunicación en Redes) para brindar un servicio oportuno, ágil y adecuado a los afiliados del Ipasme.	- Lograr adiestrar al personal en el uso de los sistemas de comunicación como el internet, intranet y las redes, a fin de buscar la sistematización en las áreas administrativas y asistenciales.	--Facilitar cursos de formación y actualización sobre el uso del Internet, el Intranet y la comunicación en Redes.	<u>Humanos:</u> -Facilitadores.  <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	-En el segundo y tercer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Todos los Coordinadores (Actores 2, 3, 4, 5, 6 y 7).

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro 44 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>4.1-Diligenciar a la brevedad posible la asignación de un(a) Recepcionista, para dar respuesta inmediata a los Afiliados de los diferentes Municipios adyacentes.</b>	4.1.1-Lograr, la asignación del trabajador administrativo (recepcionista), en la brevedad posible, para brindar respuestas oportunas y eficientes a los afiliados.	Conseguir el máximo de atención y de información oportuna, a los afiliados de los municipios distantes	_Enviar Oficios de solicitud y Tramitar a nivel central la asignación del recurso, para la pronta asignación de una recepcionista. -Agilizar personalmente y vía telefónica, dicho recurso.	<u>Humanos:</u> -Coordinadores y Director del Ipasme.  <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Computadora -Impresora	-En el Primer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador de Gestión Humana (actor 3).
	4.1.2-Brindar respuestas eficientes y oportunas, en lo social y económico, a los afiliados del Ipasme, en pro de mejorar su calidad de vida.	Suministrar la información que el afiliado requiere, de manera ágil, veraz y oportuna.	-Establecer conexión directa, vía internet, correo electrónico y telefónica, con el nivel central, sobre los estatus de las solicitudes de afiliados.	<u>Humanos:</u> -Coordinador y Secretaria del área. <u>Materiales:</u> -Computadora con conexión a internet -.Teléfono.	-En el Tercer y Cuarto Trimestre.	Director del Ipasme Guanare. - Coordinador de Afiliación (actor cuatro) -Coordinador de Créditos (actor cinco)
<b>4.2-Fomentar la capacitación del personal administrativo y asistencial, para el uso de nuevas tecnologías, conducentes a realzar la imagen del Ipasme</b>	4.2.1-Lograr que el personal administrativo y asistencial, utilicen eficientemente las nuevas tecnologías, para brindar atención de calidad a los afiliados, con la finalidad de buscar realzar la imagen del Ipasme	Conseguir que todo el personal administrativo y asistencial, manejen eficientemente las tecnologías de la comunicación.	-Realizar charlas o conversatorios sobre los avances de las tecnologías de la información y los beneficios que aporta el uso de los mismos en las instituciones.	<u>Humanos:</u> -Facilitadores. <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. -Lápices -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra - Video Bing -Computadora	-En el primer y segundo Trimestre.	-Todos los Coordinadores (Actores 2, 3, 4, 5, 6 y 7).
	4.2.2-Alcanzar una Excelente Imagen del Ipasme, a través de técnicas de promoción y publicidad, mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información.	Obtener una excelente proyección de la imagen del Ipasme Guanare, a nivel local y Regional.	-Promocionar los servicios con Jornadas de Atención Primaria. - Solicitudes o trámites de créditos (personales, hipotecarios o remodelación) y planes vacacionales.	<u>Humanos:</u> -Coordinadores y secretarias <u>Materiales:</u> -Páginas Blancas. - Video Bing -Computadora e Imp.	-En el Tercer y Cuarto Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Todos los Coordinadores.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

**Cuadro 45 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del Ipasme Guanare**

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>5.1-Promover actividades sociales, culturales y deportivas, entre trabajadores del área administrativa y asistencial, con los afiliados y usuarios del Ipasme Guanare, dirigidas a realzar la imagen de la institución.</b>	5.1.1-Mantener la promoción y difusión de actividades culturales, recreativas y deportivas, como ente que promueve la conservación del acervo cultural, el deporte, la recreación en pro de su bienestar y salud integral.	Obtener una excelente proyección de la imagen del Ipasme Guanare, a nivel local y Regional.	-Realizar conversatorios sobre temas de interés. -Hacer intercambios deportivos entre Ipasme y Afiliados. -Realizar bailes con grupos de danzas. -Diseñar y publicar dípticos o trípticos alusivos a los servicios que brinda la institución.	<u>Humanos:</u> -Facilitadores. -Docentes de Educ. Física y Recreadores -Grupos de Danzas <u>Materiales:</u> -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra. -Balones -Equipos de sonido	-Desde el Segundo hasta el cuarto Trimestre.	-Coordinador Cultura, Deporte y Recreación (actor siete).
<b>6.1- Promover la Contraloría Social entre los Trabajadores del Área Administrativa, para el cuidado y resguardo de Activos, Bienes y Materiales.</b>	6.1.1-Obtener una gestión excelente y eficiente en el Ipasme, Fortaleciendo los Sistemas de Dirección y Control, mediante el uso de la contraloría social, con los propios trabajadores del área administrativa, y asistencial.	Alcanzar erradicar la pérdida de materiales y de bienes, en la institución.	-Redefinir la apertura y cierre de las oficinas y áreas asistenciales (asignar responsables) -Promover la figura de Contralor Social (integrar a trabajadores claves para cuidar y proteger los bienes)	<u>Humanos:</u> -Coordinadores. -Obreros y administrativos <u>Materiales:</u> -Pizarra Acrílica -Marcadores -Borrador de Pizarra -Lápices y hojas	-Desde el Segundo hasta el Cuarto Trimestre	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador de Servicios Generales (actor seis)
<b>6.2-Tramitar Requisiciones de Equipos de Impresión a Nivel Central.</b>	6.2.1-Fortalecer los sistemas de dirección y de las estructuras propias organizativas y administrativas, a través de solicitudes oportunas de equipos, con soportes debidamente sustentados, que garanticen su aprobación a nivel central.	Consolidar los sistemas de Dirección y de las estructuras propias organizativas, administrativas y de control.	-Practicar un diagnóstico en las diferentes áreas para identificar necesidades de dotaciones. -Solicitar a la brevedad posible la dotación de equipos e insumos.	<u>Humanos:</u> -Coordinadores. -Personal administrativo <u>Materiales:</u> -Lápices y hojas -Computadora -Impresora	-En el Primero y Segundo Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador Financiero (actor dos) <u>Colaboradores:</u> -Administrador III de Coordinación Financiera (actor 18) -Analista Financiero de la Dirección (actor 20)
<b>6.3-Acelerar ante el Nivel central, la Dotación de equipos de Impresión.</b>	6.3.1-Alcanzar una gestión excelente y eficiente en el Ipasme, mediante la adquisición o dotación de equipos e insumos, que contribuyan a agilizar y descongestionar los procesos administrativos.	Lograr dotar las diferentes áreas, de equipos con tecnologías de punta, para brindar un mayor rendimiento.	-Tramitar y diligenciar oportunamente, las solicitudes de dotación de equipos e insumos.	<u>Humanos:</u> -Coordinadores. -Personal administrativo <u>Materiales:</u> Computadora(internet) Teléfono	-En el Segundo y Tercer Trimestre.	-Director del Ipasme Guanare. -Coordinador Financiero (actor dos)

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alceste (2009)

## **Evaluación, seguimiento y control**

Posteriormente a la ejecución de los planes de acción, según Laguens y Rozenhauz (2004:33), “se debe realizar una evaluación, seguimiento y control de las actividades desarrolladas, a fin de corroborar la fiel ejecución de las mismas y a su vez determinar su influencia en el fortalecimiento del clima organizacional de la institución”.

La evaluación de los planes representa una fuente importante de información, acerca del funcionamiento de los mismos, proporcionan datos sobre el cumplimiento de los objetivos y señala la vía para la formulación de nuevas investigaciones y para la toma de decisiones.

Para ello, se deberá sondear opiniones entre los trabajadores, utilizando técnicas e instrumentos sencillos, que permitan recabar la información necesaria para evaluar los resultados de la aplicación de los planes de acción, y la misma puede hacerse durante o al final de cada actividad o de la ejecución de cada uno de los planes.

Al respecto, se podrían utilizar como instrumento la encuesta y como técnica el cuestionario escrito, el cual aborde preguntas referentes al tema y el desarrollo de las actividades ejecutadas, a manera de evaluar su efectividad e impacto producido sobre los asistentes al mismo (Cuadro 46).

Otra técnica a utilizar es el buzón de sugerencias, con pequeños instrumentos con preguntas previamente formuladas, para que los trabajadores emitan su opinión bien sea sobre las actividades desarrolladas en los planes de acción ejecutados, así como también en el desenvolvimiento del propio clima organizacional del Ipasme Guanare (ver cuadro 47).

**Cuadro 46. Instrumento para evaluar cursos o talleres**

Instrumento para Evaluar Las Actividades					
Nombre de la Actividad: _____					
Fecha: _____					
ASPECTOS A EVALUAR	E	MB	B	R	M
En general: ¿Cómo le pareció el desarrollo del curso?					
¿Organización de las actividades?					
¿Ambientación del lugar donde se realizó la actividad?					
¿Recursos utilizados en las actividades?					
¿Claridad de los contenidos?					
¿Relación de los contenidos con el puesto de trabajo?					
¿Los contenidos favorecen el desempeño del trabajador?					
¿Los contenidos favorecen la relación entre los grupos?					
¿Los contenidos fortalecen a la organización?					
¿Dominio del tema por parte del instructor o capacitador?					
Leyenda: E =Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, M = Malo					
Observaciones: _____					
_____					
<i>“Gracias por compartir su opinión”</i>					

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**Cuadro 47. Formulario para buzón de sugerencias**

Formulario de Sugerencias	
Fecha: _____	
Tipo de Acción: Quejas <input type="checkbox"/> Sugerencias <input type="checkbox"/> Felicitaciones <input type="checkbox"/>	
Departamento que lo Atendió: <input type="text"/>	
Trámite Realizado: <input type="text"/>	
Escriba aquí su Comentario:	
Apellido y Nombre: _____	Firma: _____
<i>“Recuerde: su comentario será considerado para fortalecer la calidad”</i>	
<i>“Gracias por su Aporte”...</i>	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

## LISTA DE REFERENCIAS

Aguilar, Norma (2011). **Clima Organizacional**. Libro en Línea. Disponible: <http://w.w.w.gialca@hotmail.com>. Consulta: 2015, octubre 15.

Alceste, Vanesa (2009). **Plan Estratégico para el departamento de contabilidad de la Alcaldía del Municipio El Morro**. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero de Sistemas. Universidad de Oriente. Núcleo de Puerto La Cruz. Anzoátegui.

Arguello, Lourdes (2015). **Lineamientos Gerenciales derivados del liderazgo transformacional para optimizar el clima organizacional del instituto de deportes del estado Portuguesa (Indeport)**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Pública. UNELLEZ. Guanare.

Arias, Fidias (1997). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica** (5º. ed.). Venezuela: Episteme. Caracas.

Armijo, Marianela (2009). **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público**. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública de ILPES/CEPAL

Ary, Donald y otros (1995). **Introducción a la Investigación Pedagógica**. Editorial Interamericana. México.

Balestrini Mirian (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación** Servicio Editorial Consultores Asociados B.L. Caracas.

Barrios, Jansie (2014). **Evaluación del Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango**. Trabajo de Grado para Optar al Título de Licenciatura en Administración. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Bolívar, Adelaida (2016). **Ministro Rodolfo Pérez convoca a un encuentro con la clase trabajadora del IPASME**. Disponible: <http://w.w.w.ipasme.gob.ve/.../805> Consulta: 2015, abril 23.

Brunet, Luc (2007). **El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencia**. Editorial Trillas. México:

Cedeño, Yuset. (2010). **Nivel del Clima Organizacional del Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui, sede el Tigre**.

Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. UNEFA. El Tigre.

Chiavenato, Idalberto. (2000). **Administración de recursos humanos**. Quinta edición. Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos. Cultura Organizacional**. Ediciones McGraw Hill Interamericana. Colombia:

Chiavenato, Idalberto. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. Comunicación y Organización (7ma ed.). McGraw Hill Interamericana. Colombia.

Claret, Arnoldo (2007). **Cómo hacer y defender una tesis**. Editorial Texto C.A. Caracas.

Davis, Kaith (2003). **La Gerencia Estratégica**. Editorial Serie empresarial. Colombia

Davis, Kaith y Newstrom, John (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial: McGraw Hill. México.

Diccionario de la Real Academia Española, (2005). **Definiciones**. Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición Editorial Espasa Calpe. Madrid España.

Eyzaguirre, Norma (2006). **Metodología Integrada para la Planificación Estratégica**. Ministerio de Educación. Secretaría de Planificación Estratégica. Módulo de planificación estratégica documento de trabajo Lima. Perú.

García, Mónica (2009). **Clima Organizacional y su Diagnóstico**. Red de Revistas Científicas de la Universidad del Valle. (42) jul-dic 2009.

González, Augusto. (2001). **Propuesta Metodológica para Elaborar Trabajos de Grado**. El Vigía. Mérida.

Graterol, Aleannys (2015, 03 de junio). **Tomaron Pacíficamente Sede del Ipasme Guanare**. *El Regional*. p. 3.

Grateron, Adolfo (2013). **Metodología de la Planificación Estratégica Situacional**. Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Haberkorn, María (2016). **Planificación Estratégica y políticas públicas**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración Pública. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina.

Heredia, Chumacero (2011). **Introducción a la Planificación Estratégica**. Monografías. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica>. Consulta: 2016, Julio 17.

Ipasme (2017). **Objetivos de la Institución**. Consultado el 30/9/2017. Disponible <http://www.ipasme.gob.ve>. Consulta: 2017, julio 7.

La Cruz, María (2012). **Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Clima Organizacional en el Hospital de Guanare estado Portuguesa**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional. UNELLEZ Guanare.

Laguens, Julián y Rozenhauz, Julieta. (2004) **Introducción a la Planificación Estratégica Situacional** – Universidad Tecnológica Nacional de Chile

Ley Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.680**. Diciembre 30, 1999. Caracas.

Ley del Estatuto de la Función Pública de la **República** Bolivariana de Venezuela. (2002). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 37.522**. Septiembre 06, 2002. Caracas.

Ley de Inpsasel (2008). **Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo**. (NT- 01 - 2008). Caracas.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) de Venezuela. (2005). **Gaceta Oficial República Bolivariana de Venezuela. 37.347**. Diciembre 17, 2005. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 37.305**. Octubre 17, 2012. Caracas.

Likert, Rensis. (1967). **El factor humano en la empresa, su dirección y valoración**. Ediciones Deusto. Bilbao. España.

López, Gregori y González, Luis. (2009). **Cultura y Clima Organizacional**. Conindustria - Programa Coninpyme. Estudio de validez e influencia en el desempeño organizacional. Universidad Complutense de Madrid. España.

Matus, Carlos (1993) **Planificación Estratégica Situacional “Método PES”**. Guía de análisis teórico del Método PES. Ediciones Altadir. Caracas.

Méndez, Carlos. (2006). **Clima organizacional en Colombia**. Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario. Bogotá.

Molins, Mario (1988). **Introducción a la planificación general**. Editorial Carhel. Caracas.

Newstrom, John (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

Pacheco, Ana (2011). **Planificación Estratégica Situacional**. Disponible: <http://planificacinestratgicasituacional.blogspot.com/>. Consulta: 2016, marzo 14.

Parella, Santa y Martins, Feliberto. (2010). **Metodología de Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial de la UPEL. Caracas

Pérez de Maza, Teresita. (2003). **La Gestión Estratégica**. Dos enfoques: La Planificación Estratégica Corporativa y la Planificación Estratégica Situacional.

Pérez, Yasmin (2012). **Estrategia Gerencial para Mejorar El Clima Organizacional en los Ambulatorios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en el Municipio Maracaibo**. Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Administración del Sector Salud Universidad del Zulia.

Rangel, Mirian (1996). **Dinámica del Proceso de Investigación Social**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas,

Rivero, Nancy (2013). **El ambiente de trabajo, vínculo u obstáculo en el buen desempeño de los trabajadores**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración. Universidad de Carabobo. Valencia

Robbins, Stephen (2005). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall. México.

Ruiz, Carlos (2006). **Confiabilidad**. Programa Interinstitucional. Doctorado en Educación. UCLA, UNEXPO, UPEL. Barquisimeto. Edo. Lara.

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Sampieri, Roberto. (2006). **Metodología de la investigación** (cuarta ed.). Mc. Graw Hill. México. Disponible:<http://files.especializacion-tig.webnode.com/200000775-097910b6c0/sampie>. Consulta: 2015, octubre 4

Sojo, Eric. (2012). **Definición de Factibilidad Técnica, Económica y Operativa**. Disponible <http://ersmsystem.blogspot.com/2008/05/definicion-de-factibilidad-tnica.html>. Consulta: 2017, abril 20.

Toro, Fernando (2009). **Clima Organizacional**. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín: Disponible: <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>. Consulta: 2015, junio 7.

Toro, Fernando (2006). **Clima Organizacional y Productividad Laboral. Temas de Administración**. Centro de Investigaciones e Interventoría en Comportamiento Organizacional (Cincel). Ediciones L. Vieco e Hijas Ltda. Medellín. Colombia

Toro, Fernando y Sanín, Pedro. (2013). **Gestión del clima organizacional**. Intervención basada en evidencias. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel). Ediciones L. Vieco e Hijas Ltda. Medellín. Colombia

Torrecilla, Oscar (2011). **Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral**. Disponible: <http://es.slideshare.net/sadalaar/climaorganizacional>. Consultado: 2015, octubre 15.

UPEL. 2010. **Manual para la Elaboración de Tesis de Grado**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

Vargas, Jhon. (2010). **Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa del Cabal**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración. Universidad de Pereira. Colombia.

Vargas, Julia (2010). **Planificación en los servicios de salud**. Universidad de Costa Rica. Disponible: Settings\Administrador\Escritorio\Archivo2005\ModulosGLS2005\Moduloplanificacionserviciossalud18-3-05. doc110. Consultado: 2015, octubre 12.

Vilchez, Raúl (2005). **Apuntes del estudiante de Auditoría**. Argentina: Cid Editor. Disponible:<http://site.ebrary.com/lib/bibliozuliasp/Doc?id=10089923&ppg=82> Consulta: 2015, noviembre 23.

# ANEXOS



**ANEXO A - 1**  
**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES**  
**DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL IPASME GUANARE**

El presente instrumento de investigación tiene como objeto obtener información necesaria para desarrollar el trabajo de grado denominado: "PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL PARA EL PERSONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN IPASME-GUANARE, ESTADO PORTUGUESA". Es importante señalar que esta investigación es parte del requisito académico, para obtener el título de Magister en Administración, por lo cual le agradecemos su valiosa colaboración en cuanto a las respuestas que debe dar en el mencionado instrumento, para garantizar la confiabilidad de la información suministrada dado que los datos aportados serán utilizados solo con fines académicos.

<b>Variable: Clima Organizacional</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Dimensión: Relaciones Interpersonales</b>					
<b>Indicador: Calidad de vida en la relación</b>	S	CS	AV	CN	N
1. ¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?					
2. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?					
3. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?					
4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?					
5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?					
<b>Variable: Clima Organizacional</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Dimensión: Estilo de Dirección</b>					
<b>Indicador: Calidad de Imagen de la Gerencia</b>	S	CS	AV	CN	N
6. ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?					
7. ¿Mi jefe es mal educado?					
8. ¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?					
9. ¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?					
10. ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?					
<b>Variable: Clima Organizacional</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Dimensión: Retribución</b>					
<b>Indicador: Calidad de imagen de la empresa o institución</b>	S	CS	AV	CN	N
11. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución?					
12. ¿Los beneficios de salud que recibo en el instituto satisfacen mis necesidades?					
13. ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?					
14. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas del instituto?					
15. ¿Los servicios de salud que recibo en la institución son deficientes?					
<b>Variable: Clima Organizacional</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Dimensión: Sentido de Pertenencia</b>					
<b>Indicador: Calidad de vida en la relación</b>	S	CS	AV	CN	N
16. ¿Realmente me interesa el futuro de la institución?					
17. ¿Recomiendo a mis amigos el instituto como un excelente sitio de trabajo?					
18. ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución?					
19. ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?					
20. ¿Sería más feliz en otro organismo?					
<b>Variable: Clima Organizacional</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Dimensión: Disponibilidad de Recursos</b>					
<b>Indicador: Calidad de Imagen de la Gerencia</b>	S	CS	AV	CN	N
21. ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?					
22. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?					
23. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor de desarrollo?					
24. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?					
25. ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?					

<b>Variable: Clima Organizacional</b> <b>Dimensión: Estabilidad</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Indicador: Calidad de imagen de la empresa o institución</b>	S	CS	AV	CN	N
26. ¿La institución despide personal sin tener en cuenta su desempeño?					
27. ¿El instituto brinda estabilidad laboral?					
28. ¿La institución contrata personal temporal?					
29. ¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?					
30. ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?					
<b>Variable: Clima Organizacional</b> <b>Dimensión: Claridad y Coherencia en Dirección</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Indicador: Calidad de Imagen de la Gerencia</b>	S	CS	AV	CN	N
31. ¿Entiendo de manera clara las metas del instituto?					
32. ¿Conozco bien cómo la institución está logrando sus metas?					
33. ¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?					
34. ¿Los directivos no dan a conocer los logros del instituto?					
35. ¿Las metas del instituto son poco entendibles?					
<b>Variable: Clima Organizacional</b> <b>Dimensión: Valores Colectivos</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Indicador: Calidad de vida en la relación</b>	S	CS	AV	CN	N
36. ¿El trabajo en equipo con otros departamentos es bueno?					
37. ¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?					
38. ¿Cuándo necesito información de otros departamentos la consigo fácilmente?					
39. ¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?					
40. ¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?					
<b>Variable: Planificación Estratégica Situacional</b> <b>Dimensión: Momentos de la Planificación</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Indicador Análisis Interno y Externo</b>	S	CS	AV	CN	N
41. El Ipasme practica análisis situacional de los factores internos					
42. El Ipasme practica análisis situacional de los factores externos					
<b>Indicador Uso de matriz FODA</b>	S	CS	AV	CN	N
43. El Ipasme aplica la Matriz FODA como herramienta estratégica para planificar					
<b>Indicador Objetivos Estratégicos</b>	S	CS	AV	CN	N
44. El Ipasme formula objetivos estratégicos para abordar los problemas					
<b>Indicador Estrategias o líneas de acción</b>	S	CS	AV	CN	N
45. La directiva establece líneas de acción para fortalecer el clima organizacional					
<b>Indicador Ejecución de Planes de Acción</b>	S	CS	AV	CN	N
46. La institución ejecuta planes de acción para fortalecer el clima organizacional					
47. Usted participaría en actividades que fortalezcan el clima organizacional					
<b>Variable: Planificación Estratégica Situacional – Ejecución del Plan</b> <b>Dimensión: Factibilidad Técnica, Financiera y Operativa</b>	<b>Alternativas</b>				
<b>Indicador Recursos Materiales</b>	S	CS	AV	CN	N
48. Existe espacio físico para realizar conversatorios, cursos talleres o reuniones.					
49. La institución cuenta con Mobiliarios para realizar cursos talleres o reuniones					
50. La unidad cuenta con equipos audiovisuales y de computación.					
<b>Indicador Recursos Financieros</b>	S	CS	AV	CN	N
51. Existen Recursos financieros para la ejecución de un plan de capacitación					
<b>Indicador Recursos Humanos</b>	S	CS	AV	CN	N
52. El Ipasme tiene personal calificado para impartir capacitación en materia laboral					
<b>Leyenda:</b> Alternativas: S= Siempre, CS= Casi Siempre, AV = Algunas Veces, CN = Casi Nunca, N = Nunca					

ANEXO A – 2



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN “GERENCIA



Guanare, 20 de Octubre de 2017

Ciudadano:  
MSc.  
Presente. -

Muy respetuosamente se dirige a usted, una Estudiante de la “Maestría en Administración”, de la Universidad de Carabobo, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para recabar información necesaria para desarrollar el proyecto Titulado: *“Plan Estratégico Situacional como Herramienta Gerencial para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el personal del Ministerio de Educación Ipasme-Guanare, Estado Portuguesa”*.

Usted fue cuidadosamente seleccionado, para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el Instrumento de Investigación (el Cuestionario), para “Confirmar su Validez”, mediante la utilización de los siguientes parámetros:

- **Coherencia:** sí los ítems tienen relación con lo que se desea medir.
- **Pertinencia:** señalar si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación
- **Claridad de redacción:** evaluar la claridad de la redacción del instrumento.
- **Ubicación:** si se considera que la posición en que se encuentra ubicados los ítems, corresponde a la lógica del instrumento.

La evaluación **de** los ítems, debe realizarse considerando los siguientes términos:

- **Adecuado (A):** si el ítem se ajusta a los objetivos.
- **Regular (R):** cuando considere que hay revisar o modificar algo.
- **Inadecuado (I):** Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad, el cual debe ser modificado en gran parte o cambiarlo.

Al final de la evaluación, podrá realizar cualquier observación que considere necesaria en relación a las modificaciones o cambios de los ítems.

Contando con su apoyo para la validación del instrumento anexo, le agradezco de antemano su valioso aporte en pro del presente proyecto.

Atentamente. -

---

Lcda. Marisol González  
C.I. 10.056.095

**ANEXO A – 3**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**MENCIÓN “GERENCIA”**



**CRITERIOS PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE Y ESPECIALIDAD:**

**C.I.**

**Fecha:**

INSTRUCCIONES: marque con letra (A= Adecuado), (R= Regular), (I= Inadecuado), según usted considere como alternativa de Respuesta a cada ítem, del cuestionario anexo a la presente.

Ítems	Coherencia	Pertinencia	Claridad	Ubicación	Ítems	Coherencia	Pertinencia	Claridad	Ubicación
1					27				
2					28				
3					29				
4					30				
5					31				
6					32				
7					33				
8					34				
9					35				
10					36				
11					37				
12					38				
13					39				
14					40				
15					41				
16					42				
17					43				
18					44				
19					45				
20					46				
21					47				
22					48				
23					49				
24					50				
25					51				
26					52				

Leyenda: A= Adecuado, R= Regular, I= Inadecuado.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma



**ANEXO B**

**Resultados de la encuesta aplicada en el Ipasme Guanare**

ITEMS	ESCALA DE VALORACION DE LOS ITEMS									
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		MUY POCAS VEC.		NUNCA	
	Frac.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
1	12	40	8	27	6	20	0	0	4	13
2	22	43	5	17	0	0	2	7	1	3
3	0	0	0	0	13	43	6	20	11	37
4	0	0	1	3	13	43	2	7	14	47
5	10	33	5	17	4	13	4	13	7	24
6	15	50	1	3	1	3	5	17	8	27
7	2	7	0	0	11	37	1	3	16	52
8	5	17	11	27	3	10	3	10	8	26
9	10	33	4	13	2	7	0	0	14	47
10	13	43	0	0	2	7	3	10	12	40
11	15	50	1	3	9	30	5	17	0	0
12	8	27	7	23	11	37	0	0	4	13
13	1	3	0	0	12	40	1	3	16	54
14	2	7	5	17	12	40	0	0	11	36
15	5	17	2	7	15	50	0	0	8	26
16	22	73	3	10	0	0	5	17	0	0
17	21	70	0	0	4	13	5	17	0	0
18	7	23	0	0	2	7	0	0	21	70
19	7	23	0	0	5	17	3	10	15	50
20	0	0	0	0	7	23	2	7	21	70
21	9	30	5	17	4	13	4	13	8	27
22	11	36	2	7	5	17	3	10	4	30
23	8	27	4	13	3	10	2	7	13	43
24	0	0	8	27	1	3	0	0	21	70
25	5	17	8	27	3	10	1	3	13	43
26	0	0	0	0	0	0	9	30	21	70
27	22	73	0	0	1	3	2	7	5	17
28	7	23	2	7	4	13	5	17	12	40
29	3	10	7	23	5	17	1	3	14	47
30	13	43	2	7	6	20	0	0	9	30
31	18	60	6	20	2	7	0	0	4	13
32	13	43	0	0	5	17	1	3	11	37
33	1	3	3	10	5	17	11	37	10	33
34	7	24	3	10	12	40	4	13	4	13
35	1	3	0	0	7	24	6	20	16	53
36	6	20	8	27	7	23	9	30	0	0
37	9	30	2	7	3	10	15	50	1	3
38	8	27	9	30	7	23	8	27	3	10
39	11	37	0	0	0	0	0	0	19	63
40	11	37	4	13	4	13	8	27	3	10
41	6	20	7	23	3	10	12	40	2	7
42	8	27	7	23	2	7	10	33	3	10
43	5	17	5	17	8	26	6	20	6	20
44	6	20	6	20	6	20	4	13	8	27
45	7	23	5	17	5	17	6	20	7	23
46	9	30	3	10	0	0	9	30	9	30
47	17	57	3	10	1	3	1	3	8	27
48	17	57	8	27	0	0	5	16	0	0
49	6	20	13	43	5	17	1	3	5	17
50	27	91	1	3	1	3	0	0	1	3
51	1	3	6	20	11	37	1	3	11	37
52	24	80	2	7	3	10	0	0	1	3

Fuente: Elaboración Propia (2017)



## ANEXO C



### Relación porcentual y valoración en puntos por ítems Positivos Nov. 2017.

ITEMS	ESCALA DE VALORACION DE LOS ITEMS										TOTAL DE PUNTOS
	SIEMPRE 5		CASI SIEMPRE 4		ALGUNAS VECES 3		MUY POCAS VECES 2		NUNCA 1		
	Porc.%	Puntos	Porc.%	Puntos	Porc.%	Puntos	Porc.%	Puntos	Porc.%	Puntos	
1	40	2	27	1,08	20	0,6	0	0	13	0,13	3,81
2	73	3,65	17	0,68	0	0	7	0,14	3	0,03	4,5
5	33	1,65	17	0,68	13	0,39	13	0,26	24	0,24	3,22
6	50	2,5	3	0,12	3	0,09	17	0,34	27	0,27	3,32
8	17	0,85	37	1,48	10	0,3	10	0,2	26	0,26	3,09
11	50	2,5	3	0,12	30	0,9	17	0,34	0	0	3,86
12	27	1,35	23	0,92	37	1,11	0	0	13	0,13	3,51
13	3	0,15	0	0	40	1,2	3	0,06	54	0,54	1,95
16	73	3,65	10	0,4	0	0	17	0,34	0	0	4,39
17	70	3,50	0	0	13	0,39	17	0,34	0	0	4,23
21	30	1,50	17	0,68	13	0,39	13	0,26	27	0,27	3,1
22	36	1,8	7	0,28	17	0,51	10	0,2	30	0,30	3,09
27	73	3,65	0	0	3	0,09	7	0,14	17	0,17	4,05
30	43	2,15	7	0,28	20	0,6	0	0	30	0,30	3,33
31	60	3	20	0,8	7	0,21	0	0	13	0,13	4,14
32	43	2,15	0	0	17	0,51	3	0,06	37	0,37	3,09
36	20	1	27	1,08	23	0,69	30	0,6	0	0	3,37
37	30	1,50	7	0,28	10	0,3	50	1	3	0,03	3,11
38	27	1,35	13	0,52	23	0,69	27	0,54	10	0,1	3,2
40	37	1,85	13	0,52	13	0,39	27	0,54	10	0,1	3,4
41	20	1	23	0,92	10	0,3	40	0,8	7	0,07	3,09
42	27	1,35	23	0,92	7	0,21	33	0,66	10	0,1	3,24
43	17	0,85	17	0,68	26	0,78	20	0,4	20	0,20	2,91
44	20	1	20	0,8	20	0,78	13	0,26	27	0,27	3,11
45	23	1,15	17	0,68	17	0,51	20	0,4	23	0,23	2,97
46	30	1,5	10	0,4	0	0	30	0,6	30	0,30	2,8
47	57	2,85	10	0,4	3	0,09	3	0,06	27	0,27	3,67
48	57	2,85	27	1,08	0	0	16	0,32	0	0	4,25
49	20	1	43	1,72	17	0,51	3	0,06	17	0,17	3,46
50	91	4,55	3	0,12	3	0,09	0	0	3	0,03	4,79
51	3	0,15	20	0,8	37	1,11	3	0,06	37	0,37	2,49
52	80	4	7	0,28	10	0,3	0	0	3	0,03	4,61

Fuente: Elaboración Propia (2017)



## ANEXO D



### Relación porcentual y valoración en puntos por ítems Negativos Nov. 2017.

ITEMS	ESCALA DE VALORACION DE LOS ITEMS										
	SIEMPRE 1		CASI SIEMPRE 2		ALGUNAS VECES 3		MUY POCAS VECES 4		NUNCA 5		TOTAL DE PUNTOS
	Porc.	Puntos	Porc.	Puntos	Porc.	Puntos	Porc.	Puntos	Porc.	Puntos	
3	0	0	0	0	43	1,29	20	0,8	37	1,85	3,94
4	0	0	3	0,06	43	1,29	7	0,28	47	2,35	3,98
7	7	0,07	0	0	37	1,11	3	0,12	53	2,65	3,95
9	33	0,33	13	0,26	7	0,21	0	0	47	2,35	3,15
10	43	0,43	0	0	7	0,21	10	0,4	40	2	3,04
14	7	0,07	17	0,34	40	1,2	0	0	36	1,8	3,41
15	17	0,17	7	0,14	50	1,5	0	0	26	1,3	3,11
18	23	0,23	0	0	7	0,21	0	0	70	3,5	3,94
19	23	0,23	0	0	17	0,51	10	0,4	50	2,5	3,64
20	0	0	0	0	23	0,69	7	0,28	70	3,5	4,47
23	27	0,27	13	0,26	10	0,3	7	0,28	43	2,15	3,26
24	0	0	27	0,54	3	0,09	0	0	70	3,5	4,13
25	17	0,14	27	0,54	10	0,3	3	0,12	43	2,15	3,25
26	0	0	0	0	0	0	30	1,2	70	3,5	4,7
28	23	0,23	7	0,14	13	0,39	17	0,68	40	2	3,44
29	10	0,1	23	0,46	17	0,51	3	0,12	47	2,35	3,54
33	3	0,03	10	0,2	17	0,51	37	1,48	33	1,65	3,87
34	24	0,24	10	0,2	40	1,2	13	0,52	13	0,65	2,81
35	3	0,03	0	0	24	0,72	20	0,8	53	2,65	4,2
39	37	0,37	0	0	0	0	0	0	63	3,15	3,52

Fuente: Elaboración Propia (2017)

### Procedimiento para llevar Porcentaje a Puntos

#### Ejemplo del ítem N° 23:

$$100\% \text{ _____ } 1$$

$$27\% \text{ _____ } X \quad X = \frac{27 \cdot 1}{100} = 0,27$$

$$100\% \text{ _____ } 2$$

$$13\% \text{ _____ } X \quad X = \frac{13 \cdot 2}{100} = 0,26$$

$$100\% \text{ _____ } 3$$

$$10\% \text{ _____ } X \quad X = \frac{10 \cdot 3}{100} = 0,3$$

$$100\% \text{ _____ } 4$$

$$7\% \text{ _____ } X \quad X = \frac{7 \cdot 4}{100} = 0,28$$

$$100\% \text{ _____ } 5$$

$$43\% \text{ _____ } X \quad X = \frac{43 \cdot 5}{100} = 2,15$$



**ANEXO E**  
**Selección de los Indicadores de la Matriz FODA**  
**Aplicada al personal directivo del área administrativa y asistencial**  
**del Ipasme Guanare)**



- 1- Mencione por lo menos cinco Fortalezas que usted considera que posee el Ipasme Guanare, en el ámbito interno de la organización.
- 2- Mencione por lo menos cinco Debilidades que usted considera que posee el Ipasme Guanare, en el ámbito interno de la organización.
- 3- Mencione por lo menos cinco Oportunidades que usted considera que posee el Ipasme Guanare, en el ámbito externo de la organización.
- 4- Mencione por lo menos cinco Amenazas que usted considera que posee el Ipasme Guanare, en el ámbito externo de la organización.

**Resultados de la entrevista No Formal para la realización de la Matriz FODA**

**Fortalezas**

- Personal Capacitado
- Equipo de Trabajo Cohesionado
- Ambiente de Trabajo Armónico
- Espacio Físico Adecuado
- Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal

**Debilidades**

- Falta de Personal Administrativo de Seguridad y Vigilancia
- Falta de Equipos de Impresión
- Tardanza en los procesos administrativos
- Uso excesivo de papelería.
- Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.
- Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.

**Oportunidades**

- Comunicación Efectiva
- Toma de Decisiones Asertivas
- Equipos Tecnológicos Actualizados, tanto en el área administrativa como en la asistencial.
- Apoyo Interinstitucional
- Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público

**Amenazas**

- Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad
- Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios
- Múltiples quejas por parte de los afiliados.
- Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.



## ANEXO F

### Ponderación en Peso y Calificación de los Factores de la Matriz FODA (Dirigido a los Coordinadores del Área Administrativa y Asistencial del Ipasme Guanare)



El presente instrumento tiene como objeto, obtener información necesaria para desarrollar el trabajo de grado denominado: "PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL PARA EL PERSONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN IPASME-GUANARE, ESTADO PORTUGUESA". Es importante señalar que esta investigación es parte del requisito académico, para obtener el título de Magister en Administración, por lo cual le agradecemos su valiosa colaboración en cuanto a las respuestas que debe dar en el mencionado instrumento, para garantizar la confiabilidad de la información suministrada dado que los datos aportados serán utilizados solo con fines académicos.

FACTORES		PESO				CALIFICACIÓN			
		0,00	0,05	0,10	0,15	- 2	-1	1	2
Internos Fortalezas	Personal Capacitado			x					x
	Equipo de Trabajo Cohesionado		x					x	
	Ambiente de Trabajo Armónico		x					x	
	Espacio Físico Adecuado		x					x	
	Nueva directiva con iniciativa en capacitar al personal				x				x
Internos Debilidades	Falta de Personal Administrativo			x			x		
	Falta de Equipos de Impresión		x				x		
	Tardanza en los procesos administrativos			x		x			
	Uso excesivo de papelería		x				x		
	Ocasionalmente trato irrespetuoso entre compañeros de trabajo y hacia los afiliados.				x	x			
	Deterioro en las relaciones entre grupos de trabajo.				x	x			
Externos Oportunidades	Comunicación Efectiva			x					x
	Toma de Decisiones Asertivas				x				x
	Equipos Tecnológicos Actualizados		x					x	
	Apoyo Interinstitucional				x				x
	Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público		x					x	
Externos Amenazas	Pérdidas de Activos por la insuficiencia de Personal de Seguridad			x		x			
	Pérdida de citas Médicas para los Afiliados de otros Municipios				x	x			
	Múltiples quejas por parte de los afiliados.				x	x			
	Deterioro en la imagen de la organización, al mostrar una deficiente atención de los afiliados y usuarios.			x		x			

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

#### Orientaciones:

Proceda asignarle un peso de acuerdo a la importancia que usted considere, a cada uno de los factores que se le presenta a continuación, marcando una "x" en el recuadro correspondiente, siguiendo los "Pasos para evaluar la Factores Internos y Externos de la Matriz FODA" (según Eyzaguirre 2006), para indicar la importancia que tienen cada uno de los mismos para lograr el éxito de la organización.

Se le agradece su mayor sinceridad al respecto, para éxito del presente estudio, en base a las siguientes directrices:

- En el **Peso**, asignar un valor entre 0,00 y 0,15 según el tipo de importancia que usted considere
  - 0,00 (no importante), 0,05 (poco importante), 0,10 (importante), 0,15 (muy importante),
  - Todos los pesos deben sumar 1.0

El peso asignado indica la importancia relativa que tiene cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización.

- En la **Calificación**: asignar un puntaje entre -2 y 2 a cada factor según el siguiente criterio:

- -2: si es una gran Debilidad o gran amenaza, -1: si es una Debilidad menor u Amenaza menor, 1: si es una Fortaleza menor u Oportunidad menor y 2: si es una gran Fortaleza o gran Oportunidad



**ANEXO G**  
**Instrumento para Diseñar el Mapa de Actores**  
**Dirigido a los Coordinadores del Área Administrativa y Asistencial del Ipasme**

El presente instrumento de investigación tiene como objeto obtener información necesaria para desarrollar el trabajo de grado denominado: "PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL PARA EL PERSONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN IPASME-GUANARE, ESTADO PORTUGUESA". Es importante señalar que esta investigación es parte del requisito académico, para obtener el título de Magister en Administración, por lo cual le agradecemos su valiosa colaboración en cuanto a las respuestas que debe dar en el mencionado instrumento, para garantizar la confiabilidad de la información suministrada dado que los datos aportados serán utilizados solo con fines académicos.

**Orientaciones:**

Lea cuidadosamente las siguientes orientaciones, respondiendo en el cuadro que se presenta a continuación:

- 1.- Diga usted el nombre de los cargos de los trabajadores del área Administrativa, que muestren un elevado compromiso laboral con la institución
- 2.- Diga usted el nombre de los cargos de los trabajadores del área Administrativa, que muestren un bajo compromiso laboral con la institución.

ACTORES	CARGO	COMPROMISO LABORAL		
		BAJO	ALTO	
Trabajadores del área Administrativa	1	Director del Ipasme Guanare	X	
	2	Coordinador Financiero	X	
	3	Coordinador de Gestión Humana	X	
	4	Coordinador de Afiliación	X	
	5	Coordinador de Créditos	x	
	6	Coordinador de Servicios Generales	X	
	7	Coordinador Cultura, deporte y Recreación	X	
	8	Coordinador de Sistemas	X	
	9	Analista de Personal II (Gestión Humana)	X	
	10	Analista de Personal I (Gestión Humana)	X	
	11	Analista de personal II	X	
	12	Abogado I de Gestión Humana	X	
	13	Abogado I de Gestión Humana	X	
	14	Abogado I de Enlace y Proceso		X
	15	Contador II de Coordinación Financiera		X
	16	Contador I de Coordinación Financiera	X	
	17	Asistente Administrativo I de Coordinación Financiera		X
	18	Administrador III de Coordinación Financiera		X
	19	Secretaria de Afiliación	X	
	20	Analista Financiero en la Dirección		X
	21	Receptor Informador		X
	22	Integral I en deportes		X
	23	Integral I en Cultura	X	
	24	Mensajero I de Gestión Humana	X	
	25	Mensajero II de Dirección		X
	26	Mensajero III de Sistema	X	
	27	Asistente Administrativo en Dirección		X
	28	Asistente Administrativo I en Dirección		X
	29	Abogado I en Créditos	X	
	30	Técnico de Electromedicina en Dirección		X

Fuente: Elaboración Propia a partir de Eyzaguirre (2006)

### Anexo H. Matriz para determinar Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Crombach

The image shows a handwritten matrix on a piece of paper. The title at the top is "Anexo H. Matriz para determinar Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Crombach". The matrix itself is a 25x25 grid. The columns are labeled with handwritten numbers 1 through 25. The rows are labeled with handwritten numbers 1 through 25. The diagonal elements (where row number equals column number) are all 1.0. The off-diagonal elements are numerical values representing the correlation between items, ranging from approximately 0.1 to 0.8. The handwriting is in black ink on a white background. The paper is slightly aged and has some creases. The matrix is centered on the page.

Anexo I



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES

POSTGRADO FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

Programa de Maestría en Administración de Empresas  
Mención Gerencia

*Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado*

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IPASME-GUANARE, ESTADO PORTUGUESA”** Adscrito a la Línea de Investigación: *Estudios de Las Organizaciones* presentado por el (la) ciudadano(a), **MARISOL GONZÁLEZ M.** Titular de la cédula de identidad N°: **10.056.095**, y elaborado bajo la dirección del (la) Tutor(a): **Reinaldo Parada** Cédula de identidad N°: **8.664.647**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, está **APROBADO**.

En Valencia, a los 17 días del mes de octubre del año 2017.

Por la Comisión Coordinadora:

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Postgrado

Dra. YRAIDA BÉREZ SILVA

Coordinador



Dra. *[Firma]*

Miembro