



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

www.bdigital.ula.ve

**LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE
HACIENDA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CÁRDENAS DEL ESTADO
TÁCHIRA DURANTE EL PERIODO FISCAL 2011 - 2013**

Autor: Perduar Dengla Pernia Valero
Tutor: Jesús Alfonso Omaña Guerrero

San Cristóbal, Junio 2014

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA
“DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ”
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

www.bdigital.ula.ve

**LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE
HACIENDA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CÁRDENAS DEL ESTADO
TÁCHIRA DURANTE EL PERIODO FISCAL 2011 – 2013**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado de Magíster
Scientiarum en Administración Mención Gerencia

Autor: Perduar Dengla Pernia Valero
Tutor: Jesús Alfonso Omaña Guerrero

San Cristóbal, Junio 2014

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

INDICE GENERAL

	Pág.
ACEPTACIÓN DE TUTOR.....	iii
INDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	12
Objetivos de la Investigación	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Justificación de la Investigación	13
Alcances y Limitaciones de la Investigación	15
II MARCO TEÓRICO.....	16
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas	21
Bases Legales	52
Definición de Términos Básicos	54
III MARCO METODOLÓGICO.....	56
Naturaleza de la Investigación	56
Fases del Estudio	58
Sistema de Variables	58
Población y Muestra	60
Instrumento de Recolección de Datos	60
Validez y Confiabilidad.....	61
Procedimiento de Recolección de Datos.....	63
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	65
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Conclusiones	92
Recomendaciones	94

VI LA PROPUESTA.....	96
Diagnóstico.....	96
Diseño de la Propuesta.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	108
A. Cuestionario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía del Municipio Cárdenas.....	109
B. Registro para la validación de los instrumentos.....	113

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE TABLAS

CUADRO	Pág.
1 Cuadro de Operacionalización de Variables	59
2 Datos y Resultados en el cálculo para la Validez y Concordancia del instrumento aplicado a los docentes.....	62
3 Ítem 1.- ¿Considera que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos?	66
4 Ítem 2.- ¿Considera que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados?.....	67
5 Ítem 3.- ¿Considera que la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad y capacitación de las personas?.....	68
6 Ítem 4.- ¿Considera que la motivación laboral incrementa la productividad del grupo de trabajo?	69
7 Ítem 5.- ¿Recibe, de parte de los Directivos de la alcaldía, reconocimiento de sus méritos personales, como elemento motivacional que incrementa la calidad en el trabajo?	71
8 Ítem 6. Los Jefes y Directivos de la Alcaldía, basan su opinión o actuación, en el "¿Qué dirán?"	72
9 Ítem 7.- ¿Los Jefes y Directivos de la Alcaldía siempre tienen la razón en lo que opinan o hacen?	73
10 Ítem 8.- ¿La forma de comunicación organizacional más utilizada en la institución municipal es la descendente?.....	74
11 Ítem 9. ¿Los Jefes y Directivos de la Alcaldía nos mantienen informados de todos los cambios que se realizan?.....	76
12 Ítem 10.- ¿Las reglas y normas comunicacionales de la alcaldía son claras?	77
13 Ítem 11.- ¿Posee la alcaldía un medio o sistema para que los empleados expresen sus opiniones o ideas?.....	78
14 Ítem 12.- ¿La comunicación entre los Jefes y Directivos es muy fluida siempre?	79
15 Ítem 13.- ¿La cadena de mando y los conductos regulares, en esta alcaldía, son claros y respetados?	81
16 Ítem 14.- ¿Al personal de todo nivel se le delega responsabilidades y no sólo tareas?	82

17	Ítem 15.- ¿Los Jefes y Directivos de la alcaldía toman en cuenta las opiniones de los empleados en la formulación de los objetivos institucionales?	83
18	Ítem 16.- ¿La forma en que se manejan las decisiones laborales, que se relacionan con los empleados, es honesta y justa?	85
18	Ítem 17.- ¿Se da participación a los empleados en la toma de decisión sobre las actividades a realizar?	86
19	Ítem 18.- ¿La alcaldía tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos de los empleados?	87
20	Ítem 19.- ¿Existe en la Alcaldía del Municipio Cárdenas una estructura administrativa bien definida?	89
21	Ítem 20.- ¿Piensa usted que la realización de proyectos sociales, por parte de la alcaldía municipal actual corresponde a las necesidades de su personal y del resto de los habitantes del municipio?	91

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO	Pág.
1. Estructura organizativa de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Cárdenas.....	35
2. Representación gráfica del ítem 1.	66
3. Representación gráfica del ítem 2.	67
4. Representación gráfica del ítem 3.	68
5. Representación gráfica del ítem 4.	70
6. Representación gráfica del ítem 5.	71
7. Representación gráfica del ítem 6.	72
8. Representación gráfica del ítem 7.	73
9. Representación gráfica del ítem 8.	75
10. Representación gráfica del ítem 9.	76
11. Representación gráfica del ítem 10.	77
12. Representación gráfica del ítem 11.	78
13. Representación gráfica del ítem 12.	80
14. Representación gráfica del ítem 13.	81
15. Representación gráfica del ítem 14.	82
16. Representación gráfica del ítem 15.	84
17. Representación gráfica del ítem 16.	85
18. Representación gráfica del ítem 17.	86
19. Representación gráfica del ítem 18.	88
20. Representación gráfica del ítem 19.	90
21. Representación gráfica del ítem 20.	91



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

**LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE
HACIENDA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CÁRDENAS DEL ESTADO
TÁCHIRA DURANTE EL PERIODO FISCAL 2011 - 2013**

Autor: Perduar D. Pernía Valero

Tutor: Jesús Alfonso Omaña Guerrero

Fecha: Junio 2014

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general establecer lineamientos para fortalecer la acción directiva en la dirección de hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas, Estado Táchira; como objetivos específicos presenta: a) Caracterizar la acción directiva ejercida por los jefes de la Alcaldía del Municipio Cárdenas; b) Determinar la percepción que tienen los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Cárdenas, respecto al estilo directivo en la toma de decisiones; c) Construir alternativa para mejorar la acción directiva de los jefes de la Alcaldía del Municipio Cárdenas, Estado Táchira. Es una investigación de campo, de naturaleza descriptiva, bajo la modalidad de Proyecto Factible. La información se recopiló a través de una encuesta tipo cuestionario como técnica de recolección de datos las cuales fueron aplicadas a veinticinco empleados de la alcaldía. Las encuestas fueron validadas por juicio de expertos. La información obtenida después de aplicado el instrumento es presentada en cuadros y gráficos en función de las categorías. Los análisis de los resultados se presentaron de acuerdo a las dimensiones, y así se obtuvieron las recomendaciones de acuerdo a las variables de estudio.

Descriptores: Administración, directivos, toma de decisiones, comunicación y motivación.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la globalización ha llevado a las organizaciones a una constante modernización para ser cada vez más competitivas, buscando que las personas que las conforman sean más eficientes y capaces de enfrentar y superar los obstáculos que limitan el desarrollo y bienestar de la organización.

Venezuela, atraviesa una fuerte crisis política, económica, tecnológica, cultural que afecta a todos y cada uno de los ámbitos dentro de la organización, es por esto que las organizaciones del sector público no escapan a esta realidad.

El sector público venezolano en la actualidad atraviesa momentos coyunturales, caracterizado por un bajo rendimiento provocado por las condiciones existentes en el sector político y económico. Por ello, estas organizaciones están obligado a buscar formas de ser cada vez más competitiva en los aspectos directivo-administrativo, económico, servicio, entre otros que ayuden a ser más productivo en el servicio que prestan a los contribuyentes; en el caso particular a la Alcaldía del Municipio Cárdenas en donde los lineamientos a plantearse podría contribuir con el logro de las metas trazadas y adelantar la competitividad necesaria para salir adelante.

El objetivo general de esta investigación es, proponer unos lineamientos para el fortalecimiento de la dirección de personal que labora en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Cárdenas, Estado Táchira que pudiese mejorar la acción en pro de las metas establecidas y en el desarrollo competitivo cuyo alcance, se circunscribe en el área de la función administrativa.

La investigación se presenta en seis capítulos los cuales son: Capítulo I, El Problema: conformado por el Planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y delimitación; Capítulo II: Marco teórico: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y definición

de términos básicos. Capítulo III: Marco metodológico, está conformado por: Tipo y diseño de investigación, población y muestra, instrumento de recolección de información, validez, confiabilidad, procedimiento y sistema de variables; Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados; Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones; Capítulo VI la Propuesta con la Justificación de la propuesta, objetivos, factibilidad Desarrollo de las Directrices y, por último, Referencias Bibliográficas y Anexos.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA
Planteamiento del Problema

Los cambios científicos operados a escala mundial en el campo tecnológico han influido en la Gerencia de las empresas, lo que permite señalar los diferentes roles que deben ejercer los gerentes en el aspecto organizacional, de planificación, dirección, así como la consecución de objetivos y metas previamente establecidas.

Actualmente, la administración es un tema crucial, debido a que los efectos de la globalización han generado la necesidad que las instituciones se encuentren en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, por lo tanto las personas que las conforman deben hacerse cada vez más eficientes para dirigir las organizaciones. Cabe destacar, que de esta manera el ambiente de trabajo puede ser satisfactorio para todos, en donde el directivo debe ser una persona ejemplar y justa, el comportamiento de los dirigentes de la organización es el factor que va a determinar y transmitir los valores, cultura y el empuje ante el personal a su cargo además de: fuerza, valor, superación, y sobre todo debe poseer control de grupo, capacidad para convencer y conseguir que las metas y logros de la organización sean los triunfos y la satisfacción de todos, como una organización inteligente.

Al hablar de organizaciones y personas, es indispensable mencionar a sus conductores, los directivos de hoy; aquellos que logran el performance y orientan a sus seguidores a conseguirlo. Son vistos como personas que dominan ciertas competencias y emanan carácter, sin embargo, más que poseer una serie de atributos, para lograr una dirección de verdad éstos deben desarrollar una mezcla entre atributos y resultados.

De acuerdo con Zambrano (2003) la acción de la dirección debe apuntar

hacia la creación y mezcla integral del talento humano, los recursos técnicos y económicos-financieros propios de una institución de productos o servicios; sustentados en la mejora de los procedimientos administrativos como alternativa para fortalecer el desarrollo de competencia e incrementar la rentabilidad. En tal sentido, la dirección viene siendo el complemento de un gerente o la gerencia, entendiéndose por ello, aquella que se encarga de representar a la sociedad frente a terceros, coordina recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control con el fin de lograr objetivos establecidos. En muchos casos, la dirección cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol directivo tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, estratega, entre otros.

En concordancia con lo anteriormente planteado, se debe tener claro que, dirigir con base en alternativas, permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Al respecto, Benjamín (2006) refiere a la dirección como la enunciación, desarrollo y evaluación de tareas que contribuirán con la institución al alcance de los objetivos previamente establecidos. No obstante, el director necesita del talento humano para el logro de las metas, para ello es necesario que el personal esté informado, comprometido con los resultados de la organización; es en ese momento cuando el directivo juega su papel motivador en la obtención de los resultados deseados, así como en la voluntad de cambio por parte de los empleados. De allí que, las acciones son consideradas como una herramienta administrativa usada para varios propósitos esenciales: ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, enfocar su energía, comunicar ideas y planteamientos hacia la mejora de manera asertiva, asegurar que los miembros trabajen para conseguir las mismas metas, analizar y modificar su dirección en respuesta a condiciones que cambian constantemente.

Una planificación sólida proporciona el plan maestro que se apoya en la organización para alcanzar objetivos comunes.

Al considerar lo anterior, merece destacar que Venezuela, como nación pujante y productora de bienes y servicios a la comunidad internacional, nacional y local no escapa al ideal de una dirección efectiva, eficaz y pertinente de sus organizaciones, donde la acción de comunicarse es para Fernández (citado por Gámez, 2007) una tarea dinámica orientada a proveer y aligerar la difusión de mensajes que se producen entre el personal, entre estos y la institución, y entre esta y el medio interno y externo que lo conforma, la cual se constituye en un elemento crucial en el ejercicio directivo, para su desarrollo y competitividad.

Para lograr lo anterior, el director debe conseguir que los empleados sean sus seguidores para la obtención de los resultados; es por ello, que debe enunciar claramente lo que pretende lograr, que sus intenciones sean claras de modo que tengan sentido para los demás. De acuerdo con Ulrich, Zenger, Smallwood (citados en Álvarez y otros, 2002) el personal de la organización siguen espontáneamente a los dirigentes que están al tanto lo que son, las particularidades que tienen y las tareas que están ejecutando (sus resultados previstos). Estos guías atraen confianza porque son directos, dedicados y constantes. De allí la habilidad del directivo, para influir en el comportamiento, de conocer las necesidades de los demás, en saber qué los impulsa a desarrollar determinado comportamiento, es decir, éste debe comprender los impulsos y motivaciones que orientan las expectativas laborales de su personal, a fin de alcanzar las metas y los objetivos.

El mundo se encuentra en un constante cambio a un ritmo vertiginoso, lo que permite afirmar que el entorno organizacional está inmerso en un acelerado avance tecnológico y una competencia, lo que obliga a la dirección de las instituciones a realizar una profunda revisión de su quehacer diario y cómo esta incide en la efectividad de su organización conduciéndolo al establecimiento de cambios drásticos en su actuación con el propósito de garantizar la permanencia de la misma en el largo plazo.

Así pues, es apremiante valorar la importancia que tiene la dirección

organizacional para el alcance gerencial eficaz y eficiente, por cuanto ella determina el logro efectivo de los objetivos, y la mejora de la acción directiva así como de los elementos que componen la organización, porque al hacer posible una dirección y transmisión de ideas claras y fluida, los procesos gerenciales podrían desarrollarse en menor tiempo, lo cual favorece todas las instancias de la organización evidenciándose mejores resultados. Sin embargo, la realidad actual de las organizaciones, distan de éste ideal, haciéndose más evidente la necesidad de cambios y transformaciones significativas.

En virtud de lo anterior, los cambios son importantes ya que obligan a reconfigurar la organización con el fin de sacar el mayor provecho o incluso sobrevivirles. Un cambio no se alcanza si no existen objetivos bien definidos de lo que se desea lograr, y para generar estos objetivos requieren de acciones directivas que posean características como: capacidad de orientación, manejo y conducción de las personas, entre otras; las cuales pudiesen mejorar la armonía del medio donde se desempeñan.

Debido a la crisis social, política y cultural que atraviesa Venezuela, requiere de directivos transformadores que guíen a las comunidades, específicamente a la organización, por los senderos adecuados para generar los cambios que permitan un proceso transformador en la sociedad. La dirección debe ser vista como un proceso dinámico y continuo que produce una corriente de efectos beneficioso para la organización, relacionados con todos los elementos que la integran de manera tal que los recursos cumplen su papel cuando el talento humano lo hace posible.

En esta línea de pensamiento, Guédez (citado por Zambrano y Marval, 2008) dice que los recursos de las instituciones u organizaciones como los tecnológicos, financieros y materiales adoptan un papel relevante a partir de la acción del equipo humano y particularmente del directivo de la organización es decir, que sin talento humano y sin dirección, los recursos no garantizan resultados positivos.

Lo anteriormente señalado, envuelve la acción directiva con un estilo de acción cuyo ejercicio requiere del conocimiento de las particulares del personal y los restantes recursos de que se dispone en la organización, de esta manera se podrían evitar intransigencia en la dirección de las funciones y tareas. Además, se evitaría ver al trabajador como un elemento más de producción, sin tener en cuenta que las necesidades de la gente giran en torno a las organizaciones.

Es oportuno señalar, que en recientes investigaciones como las de Schewe y Smith (2003) refieren que en el escenario empresarial venezolano han predominado la existencia de ciertas debilidades y carencias, las cuales parecieran afectar de manera considerable la acción directiva, la comunicación y la competitividad de la gran mayoría de empresas, entre dichos hallazgos destacan: serios problemas en relación a su operatividad, producto de la incidencia de las nuevas políticas, estrategias, acciones, programas, que el actual gobierno ha emprendido en pro de su campaña de instituir el socialismo en el país, aspecto que no estaba contemplado por el sector empresarial; según estos autores: “Hoy en día en Venezuela no hay empresa u organización, pública o privada que sea inmune a las tormentas de cambio que se están dando” (p.125). Tal cambio brusco e improvisado impacta no solo a las organizaciones sino también a las personas que se enfrentan diariamente a carencias, necesidades, frustraciones, dificultades, esta situación se ve reflejada en el desgano, la falta de compromiso de los empleados con la empresa y viceversa.

Por ello, la dirección debe estar plenamente identificado con el entorno en el que se desarrollan los acontecimientos, para conocer las condiciones de participación en torno a los sucesos que se manifiesten, para así tomar decisiones acertadas y aplicar los correctivos necesarios cuando se ameriten, en fin deben existir condiciones de un director que conlleve a una estabilidad interna, además de una relación sana con el entorno, aspectos básicos en el rendimiento de cualquier organización.

De no existir un directivo acorde a la realidad de los actuales escenarios, puede conllevar a un ambiente de desmotivación, de desunión de los miembros, donde la inconformidad se hará notar por la ausencia de una acción directiva que influya en la organización, además, se pone en duda los niveles de competitividad de las directivas, pues, se evidencia a nivel del personal ausentismo laboral, alta rotación de personal tanto por despidos como por voluntad propia, descontento del que busca el servicio, entre otros, lo cual trae nuevos ingresos que durante su curva de aprendizaje retarda aún más la fluidez de los procesos, de allí que, la organización no logra tener empleados especializados, cuestiones que afectan la capacidad competitiva de las organizaciones.

Lo expresado hasta ahora, implica que el conocimiento de las funciones y tareas, así como las particularidades de los recursos de la organización son importantes en la relación entre los directivos y los subordinados, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los directivos guían y orientan personas. Esto se logra lógicamente con un dialogo efectivo, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

Por consiguiente, para lograr un dialogo efectiva se hace necesario por un lado, la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del talento humano con la organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas; por otro lado, la acción que realice el director debe ser operativa pues, esta debe ser realizable, o sea, pueda hacerse, sepa llevarla a cabo y desea hacerla.

De tal manera que, las organizaciones necesitan de directivos que desempeñen dos funciones principales: relación de actividades y apoyo de grupo. Un individuo capaz de desempeñar los dos papeles con éxito,

obviamente podrá ser un ente especialmente eficaz, que supervise de cerca a los empleados para asegurarse que el trabajo se realice de manera satisfactoria.

A la luz de estas perspectivas, Tonnenbunm y Schmidt (citados por Jericó, 2008) señalan que la participación y libertad del personal de la organización se debe permitir cuando estos desean participar en la toma de decisiones, requieran independencia y acción, cuando se identifiquen con la metas, cuando están capacitados para darle respuesta las dificultades.

De acuerdo con la situación empresarial en Venezuela, según los resultados obtenidos en recientes declaraciones hechas en la www.venezuelaaldia.com por Maza Zabala (2010); está deprimida debido a variables como: la crisis política y económica que incide directamente en todos los sectores, especialmente en las dependencias públicas del país, uno de los problemas básicos que distinguen en la actualidad a la administración pública venezolana, es la excesiva injerencia política, determinante de la discrecionalidad de las decisiones públicas y la utilización de las lealtades partidistas personales como sustituto de la competencia de los funcionarios, situación que suele observarse en las dependencias estatales como las Alcaldías, ello requiere que dichas organizaciones deban manejarse desde un punto de vista integral, porque si no se conjuga el conocer a cada trabajador desde su aspecto físico, afectivo y emocional, admitiendo el intercambio de ideas, la libertad de pensamiento, experiencias e inquietudes, que permita la diferenciación de cada ser humano; no se logrará mejorar las relaciones entre el personal del organismo; asimismo, se dificultaría el logro de las metas de la institución.

El hecho de que cada ser humano es diferente a los demás, aun y cuando en todos ellos, existan los mismos componentes básicos, ello impide que estas dependencias sean competitivas.

Según opiniones recogidas por el investigador en la dependencia se evidencia la falta de una acción directiva capaz de buscar alternativa que

podiese sacar adelante la organización, lo que le impide lograr y conservar sistemáticamente ventajas comparativas que le permita obtener, sustentar y optimizar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúan por falta de competitividad. El efecto inmediato de esta falta de competitividad, afecta de manera considerable la productividad para el cumplimiento de las metas, fallas en la comunicación, resultados que se observan en las carencias de la acción directiva en el desarrollo competitivo de la Alcaldía del municipio Cárdenas.

En la Alcaldía del Municipio Cárdenas, durante el periodo fiscal 2011-2013, se observa la presencia de directivos, que sólo van en función de sus propios beneficios y no del colectivo empresarial, no tienen poder de convencimiento, sus objetivos no están bien definidos, no despiertan ese impulso de creatividad y entusiasmo que necesitan los trabajadores o simplemente se conforman con lo que puedan hacer en determinado momento, sin darse cuenta que si la organización crece ellos también. Por otro lado, sigue anclada en las viejas concepciones administrativas, para dirigir los recursos humanos se precisa la imposición de normativas de acuerdo a los criterios, valores y formas de pensar de cada uno de los directivos que tienen el control, lo que evidencia una acción directiva autoritario, que no propicia la búsqueda de la excelencia, ni el apego a los principios organizacionales.

Por último, se evidencian una serie de aspectos particularmente sensibles hacia la buena marcha de las relaciones interpersonales entre los empleados por la inadecuada comunicación, se observa igualmente la rivalidad que existe entre los jefes de los diferentes departamentos de la alcaldía, lo que genera ciertos conflictos, por la poca colaboración con otros cuando se presentan dificultades, gran parte del personal está disgregado, se reúne en pequeños grupos para intercambiar ideas, lo que ha sido cuestionado por otros, tienen limitaciones para expresar lo que sienten y piensan y siempre están a la defensiva sin que se les ataque, la información se da de manera

vertical, sin permitirle al resto del grupo una interacción recíproca a través de la horizontalidad.

A pesar de la descripción anterior, el personal que labora en la Alcaldía de Cárdenas manifiesta su preocupación al mismo tiempo, manifiesta su voluntad de contribuir en lo posible, buscar alternativas viables que pudiese hacer más competitiva la institución a la que pertenecen. Ellos y ellas incluyen adaptarse a los cambios, mejorar el dialogo, preocuparse por la información en las áreas de acción que puedan evitar el retardo de la fluidez de actividades, lo cual mejoraría la capacidad de respuesta y adaptación de las institución a las variaciones del medio ambiente externo e interno.

Mientras la descripción anterior dice lo que sucede en la alcaldía de Cárdenas en otras partes de Venezuela y el mundo se observan cambios importantes dentro de las instituciones públicas como: reestructuraciones departamentales, nuevas direcciones, alta rotación de personal, todo ello generado por la necesidad de adaptación a los constantes cambios del entorno en pro de ser cada vez más competitiva.

De igual forma, el problema toca los niveles directivos afectando la acción y el proceso de toma de decisiones, donde hacerlo de forma incorrecta ocasiona pérdida de tiempo, esfuerzo, re-trabajo, desmotivación y bajo rendimiento.

De manera que, es necesario buscar alternativa que pudiese incidir en cambio positivo, en la cual las dificultades por las que atraviesa la alcaldía sean superadas y mejoradas; en donde la creatividad; nuevas alternativas; la pertinencia organizacional; la hábiles para planificar, dirigir y transmitir ideas; sean la bandera para organizar e institucionalizar las organización.

La alcaldía objeto de estudio debe buscar la manera de ser más competitivas. Todas las organizaciones necesitan de directivos, acciones transformadoras, proactivos que demuestren tener la fuerza requerida para el empuje organizacional, se requiere de acciones directivas que comuniquen claramente, que se comprometan en el logro de los objetivos, que asuman la

teoría y, que expongan y compartan los problemas de su división o departamento con sus subordinados, escuchando sus opiniones, ideas y sugerencias, considerándolos como parte importante de la organización, lo cual facilita el proceso de tomar decisiones, permitiendo así, que las mismas sean más efectivas, rentables y adecuadas a la situación presente, para analizar y tomar decisiones más apropiadas, sin reflejar las influencias que los subordinados puedan emitir, pero, sin dejar a un lado lo sugerido por ellos para no hacerlos sentir burlados, y simplemente piensen que no se consideraron sus sugerencias u opiniones.

Lo antes descrito, ha obligado a la administración municipal a buscar formas de ser cada vez más competitiva en todos sus aspectos (administrativo, productivo, entre otros), es por estas razones que, la Alcaldía del Municipio Cárdenas, institución objeto de estudio de esta investigación, ubicada en Táriba, perteneciente al Estado Táchira, ha evidenciado la necesidad de abordar dichos aspectos y promoverlos de forma que los funcionarios se sientan parte de los mismos, evitando el protagonismo institucional o personal, sin que se promuevan intereses individuales, debido a que para el desarrollo competitivo de las instituciones se requiere de la complementación de esfuerzos de todos los actores del ámbito organizacional.

Formulación del Problema

Al atender el orden de ideas plasmadas en el planteamiento y en virtud a la necesidad de establecer unos lineamientos basados en el fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas, durante el periodo fiscal 2011-2013, se señalan las siguientes interrogantes:

¿Qué características definen el estilo directivo gerente y/o jefes de la Alcaldía del Municipio Cárdenas?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores de la Alcaldía del

Municipio Cárdenas respecto a la acción directiva de la institución?

¿Cuál será la factibilidad técnica operativa de las Alcaldías objeto de estudio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos para el fortalecimiento de la acción directiva en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Cárdenas, Estado Táchira.

Objetivos Específicos

Caracterizar la acción directiva ejercida por la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Cárdenas.

Determinar la percepción de los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Cárdenas, respecto al estilo directivo en la toma de decisiones.

Diseñar lineamientos para el fortalecimiento de la acción directiva en la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Cárdenas, Estado Táchira. Durante el periodo fiscal 2011 – 2013.

Justificación de la Investigación

De acuerdo con Muñoz (2013; p.1) y, haciendo mención a las funciones administrativas definidas por Taylor en 1903, específicamente a la idea de “analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de la tareas necesarias en el tiempo justo.” Es decir, concretando el basamento en la función de dirección en la conducción del grupo de empleados bajo la subordinación de

un gerente, se refleja la importancia de la presente investigación, debido a que el éxito de cualquier organización radica primordialmente en la capacidad de orientación, manejo y conducción de las personas bajo subordinación y/o desarrollo de dicho directivo. La influencia que puede tener en los efectos sobre los conocimientos, descubriendo todo el potencial creativo y transformador que poseen las personas que trabajan con él, el saber valorar las propuestas de los otros, el animar la capacidad para asumir el riesgo de nuevas creaciones, el llamar a la colaboración y mutua creación, así como a una nueva solidaridad laboral capaz de construir relaciones humanas más colaborativas, es que se maneja como propuesta el referir una acción directiva transformadora como alternativa para la Alcaldía objeto de estudio.

Suponiendo que existe una relación directamente proporcional entre el sentido de pertenencia o el grado de identificación, que tengan los empleados con respecto a su organización y la motivación; si esta relación es positiva, podría incidir significativamente en la satisfacción laboral que el personal pueda percibir, proporcionando así mayor productividad, lo cual a su vez, permitiría desarrollar una organización más exitosa. Sin duda, se hace referencia a aspectos tales como: motivación, participación, sentido de pertenencia, respeto, entre otros, los cuales se resumen en una dirección efectiva, en virtud de que las acciones previstas para mejorar la dirección de la alcaldía se basa precisamente en éstas. Por todo lo anteriormente expuesto, los directivos en su rol de seres transformadores, deben esforzarse por desarrollar los anteriores aspectos para guiar a sus empleados en el desempeño de funciones efectivas que permitan alcanzar los objetivos pautados.

En tal sentido, la investigación se justifica desde los siguientes aspectos que la hacen relevante:

En lo Teórico: La consulta de este trabajo servirá como sustento teórico a futuras investigaciones relacionadas con el tema de toma de decisiones,

comunicación y motivación.

En lo Metodológico: Se hará factible en la eventual aplicación en otros ámbitos organizacionales del instrumento que se diseña para la recolección de los datos, con las adaptaciones y/o modificaciones a que haya lugar.

En lo Práctico: La aplicación de la propuesta podría constituir un beneficio para la alcaldía en cuanto a la eficiencia de los funcionarios y la rentabilidad; además, la misma podría ser utilizada en otras instituciones similares, hecho que redundaría en una mejor competitividad y por ende, redundaría en beneficios a la comunidad en general.

En lo social, la utilidad que podría generar la propuesta implica, para la alcaldía, la oportunidad de desarrollarse, de ponerse al relieve por el hecho de colocarse a la vanguardia de las instituciones públicas en el estado, que podrían impactar en la modificación de las actitudes, comportamientos y relaciones interpersonales de los trabajadores hacia la institución y sus usuarios.

Alcances y Limitaciones de la Investigación

Para el proyecto, se establece como delimitación geográfica la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira, como delimitación temporal, el proyecto de investigación se elabora en el transcurso de los años 2011-2013, y en cuanto al alcance del estudio su delimitación se circunscribe al área administrativa de la alcaldía objeto de estudio y al hecho de definir alternativa para mejorar la acción directiva de los ejecutivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Una vez definido el problema y elaborados los objetivos que determinan los fines de la investigación, fue necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del Marco teórico se mostraran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a las Alternativas Directivas para el Fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira, cumpliendo la función de orientadoras del trabajo de investigación. Igualmente, en este apartado, todo lo hecho anterior a la formulación del problema constituye también parte de los antecedentes del trabajo. Es así que en la diversidad de fuentes bibliográficas consultadas, se encontraron investigaciones previas que tienen relación con el tema planteado.

Para presentar los antecedentes que se han considerado relevantes a la presente investigación, se seleccionaran aquellos trabajos de investigadores que expusieron escenarios, problemas e ideas que involucran teorías referidas a situaciones administrativas que permiten establecer la organización, ejecución, control, dirección y el establecimiento de tareas y actividades para el logro de una excelente administración, lo cual implica tener una buena formación para actuar como un gran ejecutivo adaptado a las circunstancias cotidianas en el ámbito laboral, sin dejar a un lado el hecho de ser el guía para que sus seguidores sean efectivos, considerando los elementos empresariales que se torna en el ámbito organizacional, de esta manera pueden lograrse el conjunto de objetivos necesarios que

conducirá al éxito esperado, bajo esta premisa se presentan los siguientes antecedentes:

En el área Internacional, se presenta a Cervantes C. y Molina G. (2003), efectuaron una investigación titulada "*Análisis de la calidad del servicio ofrecido por el departamento de licencias de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de la ciudad de Puebla*", investigación realizada en México cuyo objetivo principal fue analizar la calidad en el servicio ofrecido por el departamento de licencias de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a los usuarios en la ciudad de Puebla, el diseño de la investigación en su primer momento fue exploratoria y posteriormente descriptiva y transversal, es decir, transaccional descriptiva, la población estuvo constituida por los usuarios que asisten a este departamento para realizar su trámite de licencias; se efectuó una muestra no probabilística que estuvo constituida por 384 hombres y mujeres mayores de 18 años que asistieron a este servicio entre el 1 y 4 de abril del 2003, el instrumento utilizado estuvo estructurado en tres partes: la primera; preguntas filtros; la segunda sobre las variables de medición y la tercera sobre observaciones.

Entre las conclusiones generales obtenidas en esta investigación se tiene que; la mayoría de los usuarios entrevistados del departamento de licencias, quedaron satisfechos por el servicio ofrecido por dicho departamento, ya que fue percibido como un servicio de calidad.

Esta investigación constituye un buen referente por cuanto analiza la prestación de un servicio público, propósito fundamental de la investigación, análisis que se efectúa mediante la revisión de los procesos administrativos que se generan en este tipo de actividad.

De igual manera, Alonso L. y Hernández L. (2006), realizaron un trabajo investigativo titulado "*Como crear ventaja competitiva desde un enfoque de dirección estratégica*", investigación realizada en México cuyo objetivo fue el de proponer una estrategia para la PYME Tato's con el fin de lograr una

ventaja competitiva en el largo plazo, la investigación fue no experimental de tipo descriptivo con enfoque mixto cuali-cuantitativo; la población objeto del estudio estuvo constituida por los 10 empleados de la empresa y por 50 clientes que se presentaron al momento de la aplicación del instrumento (un día sábado), tomándose la totalidad de la población. Se aplicó un instrumento constituido por 15 preguntas, los resultados obtenidos resaltan que; dentro de las cinco fuerzas de Porter, lo más importante es que los consumidores tienen todo el poder de decisión y esto afecta directamente a las ventas; también los proveedores y sus buenas relaciones hacen posible que esta empresa tenga éxito puesto que los costos de producción se mantienen estables.

Esta investigación tiene una vinculación directa con la que se presenta, por cuanto su tema de trabajo está referido a la dirección y, en este caso específico, a la creación de ventajas competitivas por vía de la dirección estratégica, punto que es tratado de forma directa en la labor investigativa, en este caso relacionado con la dirección de hacienda de la alcaldía de Táriba.

Asimismo, Hurtado V. (2011) efectuó una investigación en la ciudad de Trujillo, Perú, titulada *“La Gestión Municipal en el marco del Plan de Desarrollo Local concertado del distrito de san Andrés de Cutervo - Cajamarca, años 2007-2010”* tuvo como propósito determinar el nivel de articulación entre la gestión municipal y el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) del distrito de San Andrés de Cutervo- Cajamarca, con la finalidad de contribuir con una eficiente gestión municipal en el desarrollo local. Se procedió a evaluar la ejecución de los proyectos y actividades del PDLC, el análisis de contenido del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2007, 2008, 2009 y 2010, así como las declaraciones de los funcionarios de la municipalidad. Los resultados llevan a concluir que existe un bajo nivel de articulación entre los PIAs y el PDLC del Distrito de San Andrés, en el periodo 2007- 2010, debido a la carencia de objetivos y

resultados en los presupuestos anuales y la escasa ejecución del PDLC, como consecuencia de la deficiente planificación presupuestaria municipal. Por ello se propone fortalecer la institución municipal, la organización comunal, la gestión concertada y la planificación presupuestal.

Es clara la relación de este trabajo con el que se presenta, esto en virtud a que está dirigido directamente al poder local, esto es, a la municipalidad y trata el desarrollo local dentro de la gestión de este organismo público, aspecto que es necesario conocer para poder establecer vínculos con el desarrollo local del municipio Cárdenas.

De esta manera, en el área Nacional está Ortega (2008), en su trabajo titulado "*Lineamientos Estratégicos de Formación Gerencia Basados en las Competencias Desarrolladas por los Gerentes Universitarios a través de Experiencias de Gestión Administrativas. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador*". La presente investigación tuvo como objetivo, generar lineamientos estratégicos de formación gerencial basados en competencias por experiencias en entornos de gestión administrativa que permitan a los profesores de la UPEL utilizar procesos de aprendizaje organizacional. Este estudio se clasifica en la modalidad de investigación de campo y tiene carácter descriptivo e interpretativo. Se apoya metodológicamente en la complementación de métodos: cuantitativo y cualitativo. Se aplicó la entrevista semi-estructurada y cuestionarios de autopercepción y percepción de tipo likert como instrumento de medida. Finalmente se recurrió a la triangulación de métodos para los efectos de consistencia interpretativa.

Igualmente, se presenta a Lassig (2006), en el trabajo titulado: "*El Liderazgo Empresarial*", con el objeto de dar a conocer los diferentes enfoques prospectivos a cerca de la necesidad de crear un modelo de liderazgo sencillo pero útil para toda empresa, la cual fue dada a conocer en una convención de relacionistas públicos en la Universidad Central de Venezuela, para su elaboración tomó en cuenta la teoría de la administración

y cómo las exigencias de clasificadas situaciones determinaban la efectividad y la pertinencia de posturas autocráticas para lograr resolver los problemas de una empresa.

El objetivo específico de dicha investigación fue: especificar las formas y grados de participación de los empleados de que puede disponer un gerente de empresa, así como, diseñar una solución para su problema basándose en el análisis de las circunstancias que lo rodean. La metodología empleada fue el estudio de ciertos factores condicionantes como es: cultura organizacional, estructura organizacional, estilo del personal, requerimientos situacionales, posiciones o puestos de trabajo bien determinados y definición de funciones, actividades y responsabilidades de los empleados.

Entre las conclusiones se encuentra que, la motivación a los participantes de una organización ayuda no sólo al logro de los objetivos de la empresa sino también quienes participan; encuentran en la acción, la consecución de sus objetivos individuales a través de la cabal integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización.

De la misma forma, en el área Regional se encuentra Barrios, M. (2002), elaboró el trabajo de investigación titulado: *“Liderazgo transformador en la empresa Lacor C.A. como estrategia para configurar la cultura organizacional, investigación llevada a cabo en la Universidad Católica del Táchira San Cristóbal”*. La investigación fue de tipo descriptiva apoyada en investigación de campo, con diseño de encuesta, utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el mismo se aplicó a la totalidad de la población objeto de estudio, la cual ascendía a cuarenta y dos (42) empleados; determinó además, que la empresa Lacor C.A., no cuenta con un liderazgo que permite la configuración de la cultura organizacional, razón por la cual recomendó la implantación de un programa de entrenamiento de modo que el líder a cargo modifique sus actitudes y pueda llegar a influir e inspirar a sus seguidores, generar cambios y configurar la cultura empresarial, logrando esto, es posible, desarrollar características de

liderazgo transformador.

Estos últimos trabajos revisados, están relacionados directamente con el que se presenta, en cuanto a que trabajan e investigan la incidencia del liderazgo dentro de los procesos administrativos gerenciales de las empresas, aspecto que es aplicable, en toda su extensión, a los organismos públicos.

Todos estos basamentos sirven de apoyo a la presente investigación, puesto que reflejan teorías significativas sobre liderazgo, gerencia, dirección y, en forma general, a los procesos administrativos que se generan en toda empresa pública o privada, esto a pesar de ser enfoques de situaciones distintas; sin embargo, tratan la relación existente entre el liderazgo, la gerencia, la dirección y, en general, sobre los procesos administrativos; es decir, todos los procesos que apoyan la participación, la motivación, comunicación, trabajo en equipo, entre otros, y el éxito esperado o en el cual se encaminan múltiples empresas, pues precisamente ello se logra gracias al adecuado manejo o conducción del talento humano, tal responsabilidad recae con mayor premura en el gerente –director, que en el caso que nos ocupa, la Alcaldía del Municipio Cárdenas, no es otro que él gerente, director y/o administrador.

Bases Teóricas

Definición de Administración

De las definiciones dadas por los principales autores, considerados los clásicos en Administración, se puede deducir sus elementos básicos:

Claude (1992): Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Brech (1975): Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa,

para lograr un propósito dado.

Koontz y O'Donnell (1961), consideran la Administración como: la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Terry (1923): Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

F. Tannenbaum (citado por Jerico; 2008): El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Fayol (1921), (considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración moderna), dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Morstein (1969), la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

Reyes (1992). Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Analizando las definiciones de estos y otros autores como Muñoz (ob.cit), Jerico (ob.cit), Schewe y Smith (ob.cit), todos concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

Objetivo. Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

Eficiencia: Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Grupo social: Para que la administración exista es necesario que se dé

dentro de un grupo social.

Coordinación de recursos: Para administrar se requiere combinar sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen dentro de un fin común.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio: Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos en términos de eficiencia y eficacia.

Principios de la Administración

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses, la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Para Ayala y otros (2013; p. 1), mencionan entre los principios de la dirección:

Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitraria.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento

en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Retos de la Administración actual

La dinámica económica de los actuales escenarios ha originado nuevos paradigmas en donde la ciencia administrativa ha venido desempeñando un rol muy significativo y obligando a que las empresas se redefina, evalúe, se analice, se actualice a fin de poder lograr su misión bajo la dirección de ese profesional de la administración que es el indicado para su alcance.

Se dice que bajo la dirección de un profesional de la administración, por cuanto la competitividad en el presente es más agresiva, las empresas constantemente innovan, desarrollan nuevos productos, servicios con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor, para ello deben contar con una administración, con dominio de los últimos avances de la ciencia, con un equipo comprometido, identificado con la organización en pro de su éxito, equipo que además debe estar compenetrado con el uso productivo, eficiente de las herramientas administrativas que se requieren para ser altamente competitivos.

Todo ello, conllevaría al deber ser del administrador que actualmente se necesita para que su rol proporcione soluciones a los problemas que podrían afrontar, en el quehacer diario las organizaciones. De ahí, la preeminencia de que consideren los cambios según los requerimientos del mercado y a los escenarios que demandan excelente servicio.

En este sentido, se considera que la administración es la principal

actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus directivos. Si estos trabajos se realizan debidamente, es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la organización.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la institución, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad; es decir, la adecuación de los medios órganos y cargos a los fines que se desean alcanzar, de esta manera se puede considerar que el administrador debe tener una función individual de coordinar y dirigir; sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Gerencia

De acuerdo con Daft (2004), la gerencia es un puesto que tiene el director de una empresa u organización, quien tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la institución frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control, con el fin último de lograr objetivos establecidos. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una organización, empresa o negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una institución, nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

En este sentido, la gerencia es requerida cuando exista la conformación

de un grupo con objetivos claramente definidos; es decir, cuando algunas personas forman un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal agrupación tiene un objetivo, se hace necesario, para la asociación, trabajar unidos a fin de lograr las metas y objetivos planteados. Los integrantes del grupo deben subordinar, de manera disciplinaria y hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del conjunto o grupo, y la gerencia debe proveer, entre otras, dirección y coordinación de esfuerzos para las diferentes actividades y acciones que debe adelantar el grupo para el logro de su cometido.

Esta formación de grupos de personas ordenadas las cuales participan con su talento para lograr su cometido traducido en una meta de interés común es lo que se podría definir como organización, cuya finalidad principal es hacer operativa la empresa.

Continuando con Daft (ob.cit), la operatividad de la empresa requiere de la forma de la organización la cual está constituida, entre otros aspectos, por la ordenación directiva entre las cuales se mencionan la operatividad propiamente dicha, recursos materiales, dirección y seguimiento de tareas asignadas, y el movimiento de personal. Entre estos elementos organizados se establece una interrelación que requiere de una personas o personas que dirijan las acciones y resultados de tales relaciones. Por ello, se requiere una estructura organizativa que permita la asignación y distribución de personas a unas tareas acorde con el cargo a desempeñar. Lo que origina la creación del cargo directivo ejecutado por un director responsable, directamente, de los destinos del sector particularmente asignado, e indirectamente, de la empresa en general. Fayol (ob.cit) considera que la dirección:

Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa. (p.61)

Entonces, la dirección es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el

tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización.

Se puede citar como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección por parte de otra persona o jefe, o bien, es la función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos.

La dirección de la organización

La dirección es una función importante de la gerencia pues, las organizaciones difícilmente funcionen adecuadamente sin la presencia de un director el cual será responsable de todos los elementos que tenga a su disposición y que estas, se hallen en condiciones adecuadas para que ayuden a alcanzar el mayor rendimiento en la organización. El directivo debe, por tanto, combinar el talento humano y recursos materiales de la organización de la mejor manera posible para conseguir objetivos previamente establecidos, considerando el posible cambio del entorno.

Esta función administrativa reclama del directivo capacidades y habilidades técnicas de la toma de decisiones, de la comunicación, motivacionales y de liderazgo para alcanzar el mejor resultado del personal que se dirige. Para Daft (ob.cit) en la dirección de las organizaciones se influncia positivamente a los empleados para que logren satisfactoriamente las metas organizacionales; para ello, se requiere comunicar metas e información relevante, motivar al personal, tomar decisiones oportunas y liderar; estas son dimensiones claves para el éxito.

Cuando se habla de conocimientos y habilidades del directivo en la organización es conveniente aclarar que la primera se refiere a la posibilidad

de desarrollar la habilidad sustentada en la formación y preparación que se tenga en el área profesional que permite el aprendizaje y racionalidad de criterios para aplicar las cuatros dimensiones; la segunda es la ejecución en sí de las dimensiones cuya capacidad se da a través del entrenamiento. Es decir, el directivo conoce y sabe hacer.

Importancia de la Dirección en la organización

Según Thompson y Gamble (2012), La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnica complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor, en este sentido la dirección es trascendental por cuanto:

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Las organizaciones públicas

Para Sánchez (2006), la administración pública tuvo sus orígenes en los

años setenta del siglo pasado, y logró su desarrollo en la década de los ochenta llegando posteriormente, a transigir un enfoque de administración pública, en donde la búsqueda y oferta de nuevas técnicas y métodos para alcanzar conocimientos consagran la dirección pública como una disciplina.

Las instituciones públicas tienden a presentar servicios de tipo social como valores y derechos ciudadanos; estos servicios justifican su existencia por cuanto el mercado casi siempre no los presta. Sánchez (ob.cit) señala que las organizaciones públicas presentan algunas situaciones que hay que considerar en el momento de la prestación del servicio y de tomar decisiones, como la influencia de la política, condiciones legales, mayores expectativas de equidad, igualdad de trato y transparencia, mayor ambigüedad en los objetivos, menor capacidad de acción en los procesos de toma de decisiones, mayores dificultades para relacionar el desempeño con las recompensas, menores niveles de satisfacción y posibilidades de progreso de los empleados.

A pesar de las situaciones anteriormente nombradas, las instituciones públicas deberían tener interés de estimular la mayor participación del talento humano en la toma de decisiones pues, estas podrían otorgar la ejecución de los procesos de dirección, en pro de la consecución de sus objetivos y por lo tanto, la eficacia organizativa.

La eficacia organizativa se refiere a la satisfacción de los usuarios y/o grupos de interés. Para Rodríguez y Pedraja (ob.cit) una institución se considera triunfante en la medida que es eficaz, en otras palabras, hay una estrecha relación entre lograr favorablemente los objetivos, una organización exitosa y eficacia organizativa.

Lograr satisfactoriamente los objetivos de la organización tiene relación con la característica de las decisiones expuestas, es decir, si la decisión tomada contribuye con el logro de los objetivos antes señalados, se podría estar hablando de una buena decisión. Contrariamente, se estaría hablando de una decisión poco rigurosa y deficiente en las alternativas importantes y

por ello, no crea soluciones eficaces para la solución de los problemas presentados.

Las organizaciones públicas en Venezuela

De acuerdo al artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Administración pública es:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

En ese sentido, se conceptúa la Administración Pública como el contenido específico de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, refiriéndose a las actividades de gestión, que el administrador público desempeña sobre los bienes del estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general, dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprefeso.

Las transformaciones administrativas que han tenido lugar en el sector público venezolano producto de la reforma del Estado que se inició con mayor fuerza a finales de 1991 y que se desarrolló con cierto vigor hasta 1998, se promovieron y aplicaron a través de los planteamientos que integran los postulados de la "gerencia empresarial efficientista", (García; 2011; p.1); esta visión conlleva, aparentemente, que al proceso se le elimine el contenido político que le es inherente por su naturaleza, esto es precisamente uno de los aspectos donde los procesos de reforma del estado en América Latina han mostrado su mayor debilidad, pues se han convertido en un conjunto de propuestas fundamentalmente técnicas para cambiar

estructuras político-administrativas ineficientes, por unas que apuntalen la eficiencia, sin observancia de aspectos inequívocos de la naturaleza de la administración pública producto de su proceso histórico-político y socio cultural. Es decir, que se han trasladado acríticamente construcciones tecnológicas producidas a partir de problemas de producción del sector privado para explicar y resolver situaciones del sector público, siguiendo una idea que reduce el problema de la administración pública a un problema meramente de funcionamiento técnico.

El desafío para la administración pública en este contexto de ideas, radicó en introducir mejoras en su funcionamiento (normativas, organizaciones, disposiciones, procedimientos) es decir, en aumentar su capacidad de facilitar que los cambios económicos puedan transitar y hallar canales para su desarrollo adecuado, a esto García (ob.cit. p.1) lo ha denominado capacidad de implementabilidad; “en su origen, el manejo público fue desarrollado como un paradigma de implementabilidad en administración pública”, a mayor capacidad de implementar cambios mayor será la capacidad de mantener la gobernabilidad. Otros autores, como De Welsh, Hiltón y Gordon; Siskl y Sverdlik; (citados por Álvarez y otros; (ob.cit), han identificado a la Gerencia como el paradigma para acometer la modernización administrativa y han vinculado esta con aquella, es decir que hay una visión de establecer a la modernización administrativa como una capacidad para la absorción de cambios.

Se promovió la sustitución de la administración pública por la aplicación de la gerencia pública como paradigma que venía a solucionar los problemas de organización y funcionamiento del estado, como si se tratara de estructuras de producción privada lo que ha constituido un abordaje limitado del asunto. Sin embargo y a pesar de lo señalado, a la reforma administrativa la precedió el establecimiento de un piso político que consideramos positivo y de singular importancia en el desarrollo de la democracia venezolana como lo fue la elección de los gobernadores de Estados, la creación y elección de la figura

de Alcalde en los municipios, lo que dio la posibilidad, por lo menos en el plano de las formalidades del nacimiento de liderazgos regionales y locales vinculados a las comunidades.

Partiendo de lo señalado por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública, ley creada con la finalidad de ampliar y organizar la administración del Estado atendiendo a la organización y competencia de los poderes públicos, establecidos en la Constitución de forma descentralizada, regulando políticas administrativas y estableciendo normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

En este sentido, se entiende por Administración Pública, como una organización que está conformada por las personas jurídicas estatales (entes) y por sus órganos, como lo precisa la Ley Orgánica de la Administración Pública en su artículo 15.

Administración Pública Central

Según el Artículo 45 de La Ley Orgánica de la Administración Pública Son órganos superiores de dirección de la administración pública Central, El Presidente o Presidenta de la República, el Vicepresidente Ejecutivo o la Vice Presidenta Ejecutiva, El Consejo de Ministros, los ministros o ministras y los viceministros o viceministras.

Son órganos superiores de consulta de la Administración Pública Central, La Procuraduría General de la República, El Consejo de Estado, Consejo de Defensa de la Nación, los gabinetes sectoriales y los gabinetes ministeriales.

Artículo 30 LOAP "Con el principio de profundizar la democracia y de incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de la Administración Pública, se podrán descentralizar competencias y servicios públicos de la República a los estados y municipios, y de los estados y municipios, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley.

Administración Pública de los Municipios:

La administración de los municipios corresponde al Alcalde, el control y vigilancia de los ingresos y gastos corresponde al Contralor municipal, los cuales gozan de autonomía orgánica según la Ley Orgánica de Régimen Municipal, el poder legislativo, corresponde al concejo integrado por los concejales.

Alcaldía del Municipio Cárdenas

La Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira se encuentra en las competencias de la administración pública por ser un ente gubernamental. La Gestión Pública, como el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar metas de carácter individual y colectivo, ha transformado el paradigma de administración burocrática de Max Weber que por mucho tiempo se consideró el más eficaz en la administración del estado y fue la base de un modelo burocrático racional. Este modelo deja de ser efectivo con la acumulación de estructuras y prerrogativas gubernamentales, sobre todo después de la segunda guerra mundial, al surgir el estado de bienestar, encargado de la prestación de servicios sociales y la redistribución de los ingresos, convirtiendo la institución estatal, que llega a su apogeo, en el fenómeno político del siglo veinte. Ya no es un simple administrador sino un promotor del bienestar y el desarrollo, donde es necesario tomar buenas decisiones (que apunte los) recursos físicos y humanos, oportunidad en las decisiones y posibilidad de soluciones innovadoras, que permitan la complementación, realización, cooperación y participación de la sociedad en las decisiones estatales, en pro de su legitimidad y a su gobernabilidad.

Un Ayuntamiento es en su esencia misma, una organización pública compleja y dinámica, que requiere y necesita mejorar continuamente su forma de dirección de acuerdo a los cambios de su entorno. En este sentido, cualquier intento de los mismos por aplicar alternativa de mejora debe realizarse a través de una aproximación transversal u horizontal (Mora;

2006). En otros términos, a través de los procesos de la institución. Por lo tanto, las organizaciones públicas también pueden ser concebidas como una red de procesos de dirección interconectados entre sí (Gulledge y Sommers, 2002; Martín, 2006).

De dicha concepción se extrae, que las alcaldías han asumido que la noción de la mejora de su dirección municipal, se centra en los resultados de los procesos, el servicio proporcionado que da valor al usuario que lo utiliza, es decir, el énfasis recae por lo tanto, en la dirección y mejora de los procesos que producen los servicios públicos, para que realmente se logre un impacto en términos de resultados y respuestas a las necesidades sociales.

En la actualidad, el entorno cambiante y turbulento existente, continúa presionando a las alcaldías. De hecho, a pesar de los esfuerzos de mejora realizados en todos estos años por algunos de ellos, los ciudadanos, los funcionarios, los empleados, las asociaciones, los políticos, y demás actores interesados de estas administraciones locales, mantienen el discurso de que todavía falta mucho por hacer, y que sostener lo ganado, es quizás, el mínimo compromiso que se requiere para enfrentar la presión de su entorno externo e interno (Giner; Palacín; citados por Díaz, 2007). Por esta razón, parece que el reto que tendrán las administraciones locales a mediano y largo plazo, estará en constituir una (dirección) alerta y activa, que mientras sostiene lo ganado de sus procesos, integra mejoras e innovaciones a lo largo del tiempo que de manera continua y constante, cumple con los requerimientos de sus actores interesados; sólo así, continuarán legitimando su función como instituciones que realmente agreguen valor público a la sociedad (Martín, 2005). Logrando con lo mismo, gobiernos locales eficientes y eficaces, que tengan en cuenta en las decisiones políticas, las necesidades de sus ciudadanos (Gallego, 2007).

La estructura organizativa de la dirección de hacienda de la alcaldía del Municipio Cárdenas es la siguiente:

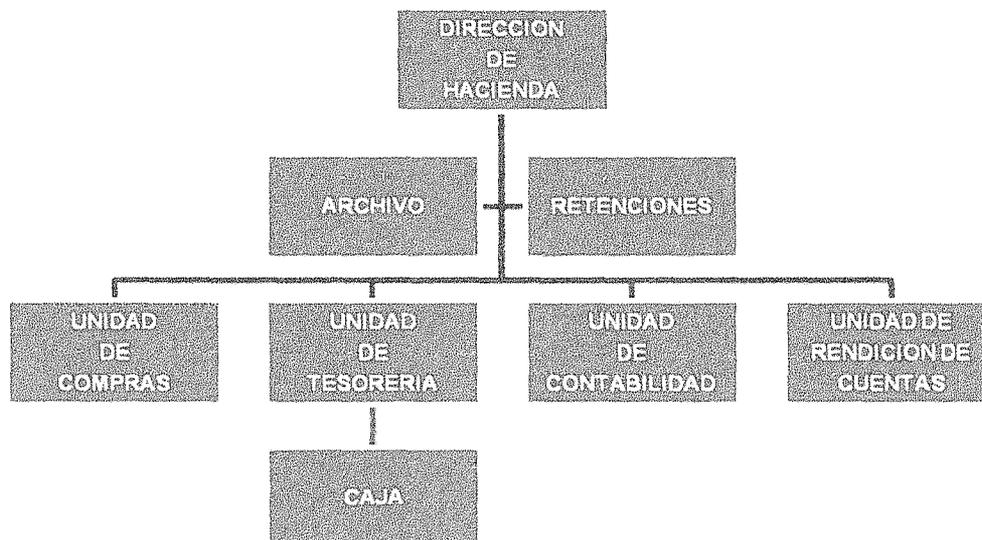


Gráfico 1. Estructura organizativa de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Cárdenas

Misión

Administrar con responsabilidad, planeación, honestidad, eficacia, transparencia y calidad los recursos del municipio, para realizar acciones, prestar servicios y ejecutar obras públicas con una política de constante mejora, cercanía con el ciudadano y coordinación con los otros órdenes de Gobierno, que impulsen el desarrollo del Municipio Cárdenas y su gente, a través de planes y programas sociales, educativos, de salud pública, infraestructura rural y urbana, servicios públicos, seguridad pública y desarrollo económico, optimizando la aplicación de los recursos públicos, con servicios de calidad.

Visión

Transformar a Cárdenas en un municipio moderno, seguro, limpio, bien comunicado, con servicios públicos eficientes y con respeto al ciudadano y a

la ecología, que aproveche sus oportunidades como centro regional de la cultura, los negocios y el turismo para que sus habitantes y visitantes encuentren el ambiente propicio para su desarrollo humano con una vida digna, próspera y saludable con espacios íntegros y de verdadera participación ciudadana.

Objetivo Institucional

Promover el desarrollo del municipio mediante la prestación de servicios públicos eficientes y eficaces, fomentando estrategias acordes a las condiciones óptimas de comunicación y accesibilidad entre los habitantes del municipio Cárdenas con los municipios circunvecinos, propiciando, con el desarrollo urbano ordenado y sustentable, la ejecución de obras relativas al equipamiento urbano y rural.

Perfil del directivo público

García (ob.cit: p. 1) nos señala en este aspecto, que se le ha dado mayor prioridad a las habilidades administrativas que a los elementos técnicos, con el fin de que el director público cumpla con las siguientes habilidades:

- a. Liderazgo y gran habilidad de trabajo en equipo,
- b. Visión, pensamiento y capacidad de planificar estratégicamente,
- c. Capacidad de iniciar y manejar procesos de cambio,
- d. Experiencia, competencia profesional y orientación hacia la obtención de resultados,
- e. Creatividad, criterio y capacidad intelectual,
- f. Habilidades generales de administración,
- g. Capacidades de administrar recursos humanos y de generar buenas relaciones interpersonales,
- h. Conocimientos en Tecnologías de la Información,

- i. Habilidades en comunicación, y
- j. Conocimientos en administración de recursos financieros.

Estilos de directores y la toma de decisiones

La responsabilidad más importante del gerente administrador es la toma de decisiones. Para los gerentes, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una estructura organizacional se limita a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Para Ilse (2011), la toma de decisiones:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias opciones o alternativas, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel personal, laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc. Es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas etapas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones no es más que elegir entre varias opciones cual es la más conveniente para la empresa en un determinado momento. Desde el punto de vista laboral, para el administrador o gerente, la toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades que debe asumir. Tomar la decisión correcta cada vez es el ideal de quienes practican la gerencia, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. (p.1)

También esta autora señala, que tomar una decisión implica tener en cuenta las siguientes etapas o elementos:

Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.

Establecimiento de metas: qué se quiere lograr.

Búsqueda de alternativas de solución: Cuáles son las opciones recomendables.

Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.

Convertir la opción seleccionada en acción.

En este sentido, los administradores consideran la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Los directivos, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

Existen muchos tipos de decisiones, en esta investigación se considerará la de Ávila (2004) el cual dice que el director de la organización toma decisiones de acuerdo a métodos, dependiendo del procedimiento empleado para seleccionar la alternativa final. Las posibles decisiones podrían ser programadas que se considera en primer lugar, como un procedimiento no repetitivo, es decir, no se considerarán nuevamente cada vez que suceda; en segundo lugar, una acción que responde a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios; en tercer lugar, como un facilitador para precisar, anunciar y examinar los elementos del problema y sus relaciones; en cuarto lugar, ayuda para que se realice su resolución a través de rutinas, prácticas, procedimientos generalizados, heurísticos y/o simulación; por último, se convierte en una consecuencia o derivada de tareas rutinarias escritas en el manual de procedimientos y reglamentos.

Las decisiones no programadas se consideran en primer lugar, nuevas, no estructuradas y relevantes; en segundo lugar, no existen métodos

establecidos con antelación para tratar los acontecimientos de imprevisto; en tercer lugar, se usa la intuición, creatividad o criterio personal para darle respuesta al suceso.

Las concepciones que el director tiene, en cuanto a ver la organización de forma integral así como su función orientada al cambio, impulsa las acciones que emprende en la institución, motiva los procesos que se desarrollan por la acción directiva formal que le viene dado a partir de las funciones propias del cargo. Para Ávila (ob.cit) la actitud del director en la toma de decisiones se puede enmarcar en los siguientes cuatro estilos:

Conservador: Según la visión global de la institución, la actitud del director presenta las características en relación con a) orientación a los objetivos de la organización, el cual respeta y evita su revisión; b) Visión de la organización: b.1) Visión panorámica, respeta la estructura formal y es muy probable que su perspectiva sea extensa pero limitada a lo formal, b.2) Interacción entre elementos humanos y técnicos, se inclina por lo técnico, siempre y cuando no haya una política en contrario, b.3) Relación Causa – Efecto, respeta mucho la planificado el cual lo lleva a priorizar el análisis de causas de por qué no se hizo de acuerdo con el plan, b.4) Prevención y sistematización, se preocupa por buscar constantemente el antecedente de lo que se hizo en el pasado ante un problema similar y aplicar juiciosamente lo establecido, b.5) Retroalimentación, existe un fuerte control para minimizar las desviaciones con respecto a lo planificado.

Según la visión hacia el cambio, presenta las características en relación con a) Creatividad e Innovación, es resistente a la innovación y conceptúa un ambiente de baja creatividad; b) Riesgo, considera el cambio bajo riesgo, y la función del director es disminuir los riesgos. Por ello, trata de empujear los cambios.

Oportunista: Según la visión global de la institución, la actitud del director presenta las características en relación con a) orientación a los objetivos de la organización, tiene una inquietud relativa por los objetivos sectoriales y no

tiene mucho interés por las metas a largo plazo.; b) Visión de la organización: b.1) Visión panorámica, visión limitada a ver institución con un enfoque global, b.2) Interacción entre elementos humanos y técnicos, se inclina a preocuparse por uno u otro aisladamente; b,3) Relación Causa – Efecto, no se preocupa por efectos adyacentes ni por la búsqueda de causas; b,4) Prevención y sistematización, la planificación y los recursos económicos sirven de muy poco, y la estructura y el personal deben estar atentos a las emergencias; esto dificulta la visión de hechos futuros, b,5) Retroalimentación, hay un control personal estricto y no existe retroalimentación por cuanto considera que los nuevos datos no sirven para enfrentar situaciones futuras.

Según la visión hacia el cambio, presenta las características en relación con a) Creatividad e Innovación, la creatividad y la innovación no se cultivan, y las personas solo las consideran cuando sea preciso o necesario; b) Riesgo, considera que el riesgo debe ser controlado con dispositivos de alarma que accedan a una acción rápida pero, no existe la posibilidad de predicción.

Bombero. Según la visión global de la institución, la actitud del director presenta las características en relación con a) orientación a los objetivos de la organización, se preocupa por los objetivos particulares del problema en cuestión, existe desinterés en la multiplicidad de objetivos; b) visión de la organización: b.1) visión panorámica, visión de túnel centrada en el problema; b.2) interacción entre elementos humanos y técnicos, falta de interés en la relación entre elementos humanos y técnicos; b.3) relación causa-efecto, despreocupación por efectos colaterales y por la búsqueda de causas; b.4) prevención y sistematización, prácticamente es imposible predecir los hechos futuros. La estructura y los individuos deben estar preparados para las emergencias. La planificación y los presupuestos sirven de muy poco; b.5) retroalimentación, control personal estricto. Falta de retroalimentación (los nuevos datos no sirven para enfrentar situaciones

futuras)

Según la visión hacia el cambio, presenta las características con relación a) creatividad e innovación, no se cultivan cada individuo hace uso de ellas cuando es necesario; b) riesgo, debe ser controlado con mecanismos de alarma que permitan actuar rápido. No hay posibilidad de predicción

Integrador. Según la visión global de la institución, la actitud del director presenta las características en relación con a) orientación a los objetivos de la b) Visión de la organización: b.1) Visión panorámica, visión extensa de la organización, promoviendo e integrando relaciones horizontales y verticales, b.2) Interacción entre elementos humanos y técnicos, interés en la reunión absoluta de los elementos humanos y técnicos, b.3) Relación Causa – Efecto, interés por la observación y estudio de las causas y su relación con los efectos que producen, b.4) Prevención y sistematización, piensa que no debe existir esquemas mentales rígidos y considera la sistematización como herramienta clave para incrementar la productividad y eficiencia. Se toma en cuenta las predicciones sustentada en recabar información para prevenir problemas y anticipar posibles soluciones, b.5) Retroalimentación, Considera la retroalimentación relevante para la preparación de las acciones al logro de los objetivos.

Según la visión hacia el cambio, presenta las características en relación con a) Creatividad e Innovación, considera el espíritu innovador y la creatividad como herramientas importantes para el éxito, b) Riesgo, considera que percibir la necesidad del cambio en el momento preciso, es minimizar el riesgo.

Cada estilo de directores presenta formas particulares de abordar los diferentes pasos en el proceso de toma de decisiones. Así se tiene:

En la definición del problema, el conservador le ve como la diferencia entre lo actual y lo que debería ser o estar. Mientras que el oportunista lo percibe como lo que interfiere en sus objetivos de área o individuales, y trata eliminarlos porque restringe alcanzar sus metas. El bombero lo programa

como soluciones aisladas y de corto plazo, y evitando cualquier riesgo. El integrador lo ve como la diferencia entre la situación actual y aquella que debería ser. Para el solo se concibe como trabas que se deben eliminar para el logro de Objetivos Organizacionales.

Con respecto al establecimiento de metas, el conservador opera en el establecimiento y/o mantenimiento de una dirección estable minimizando cambios. Por su parte, el oportunista lo usa como base para aprovechar oportunidades, sin preocuparse por la pertinencia con respecto a las metas de la organización. El bombero, lo define en relación al problema en particular y referidos a hoy. Busca minimizar su fracaso atendiendo dicho problema en forma aislada. El integrador Lo fija, buscando establecer y mantener un curso de acción adecuado a corto y largo plazo. Está atento a los cambios y los incorpora gradualmente en las metas, para lograr mejor provecho para la organización.

Búsqueda de alternativas de solución, el conservador descarta sin pensar en opciones que no encuadren en las normas, procedimientos o políticas. Hurgará en el pasado para ver que se hizo antes con un problema similar. El oportunista, Identificará aquellas que provean un mayor beneficio independientemente de su relación con el problema y sus causas. Será la persona con ideas atípicas y creativas, aunque fuera de contexto. El bombero, Presenta alternativas que son catalogadas como "reacciones" ante el problema. La importancia es accionar rápido antes de analizar alternativas. El integrador, facilita un proceso donde abundan gran cantidad de opciones. No por ello pierde de vista la finalidad y el marco general de la organización.

Con relación a la elección entre alternativas de solución, el conservador elige la que minimice los cambios y es aceptado por la organización. La opción tendrá en cuenta procedimientos estrictos para evitar desviaciones de la acción planeada. El oportunista, la decisión debe permitirle un gran beneficio sectorial y/o individual, aunque este sea parcial; y, en conjunto pueda no significar nada. El bombero, su posición se inclina por el que

permite tomar medidas inmediatas para enfrentar el problema en el presente. El integrador, selecciona la opción que sea pertinente para el problema a corto y largo plazo.

Con respecto a la implementación de la solución seleccionada, el conservador respeta la estructura formal para la distribución de tareas y responsabilidades; y además, comunicar la decisión tomada. Igualmente establecerá normas que faciliten el control posterior y minimicen el riesgo de desvíos. El oportunista, se preocupa de que la acción se lleve a cabo tal como la pensó y trata de participar el mayor tiempo posible. Delega tareas en personas que piensan como él. La comunicación se centra en los logros que se piensa obtener, más que en las acciones que hay que tomar. El bombero, trata de ejecutar personalmente las tareas que deberían ser delegadas. No comunica la decisión tomada a personas que no estén involucradas con la acción. El integrador, para una implementación adecuada utiliza eficientemente los recursos; mantiene informado a todos los sectores interrelacionados sobre decisiones y nuevas acciones; establece medidas de control del logro de los objetivos en función de nuevos datos recogidos como consecuencia de la acción. Logro de objetivos Organizacionales.

De la misma manera, los directores actúan en la administración de acuerdo a su estilo particular. Así se tiene:

En cuanto al manejo de personal, el conservador actúa basado en normas y procedimientos estrictos. El oportunista, actúa de manera totalmente flexible para permitir libertad de acción. El bombero, inspecciona personalmente, control visual permanente y reglas rígidas. El integrador, tiende a ser planificado y sistemático, dejando margen para el uso de la iniciativa y creatividad en línea con los objetivos organizacionales.

En relación con la evaluación del personal, el conservador, se fundamenta en reglamentos y en formularios con escaso margen para aspectos diferentes. Provee un ascenso lento en función de la experiencia. El oportunista, totalmente librado a la iniciativa de cada sector. Provee

recompensas por las iniciativas y logros específicos. El bombero, provee premios y castigos para las acciones puntuales bien o mal hechas. El integrador, integra las capacidades individuales con los objetivos organizacionales. Estructurado, pero flexible. Siempre hay excepciones a la regla.

En relación con la información, el conservador busca la información de manera sistemática en línea con lo que se hizo en otras oportunidades. El oportunista, utiliza una limitada cantidad de información, confía en la intuición y el criterio personal para resolver problemas. El bombero, la información es puntual y se orienta a la búsqueda de culpables más que a las causas. El integrador, busca información que contribuya a retroalimentar el sistema para mantener un rumbo organizacional.

En cuanto a tecnología, el conservador se acepta lo probado, por ello es posible que no use tecnología de punta. El oportunista, siempre en la "onda" de lo nuevo, aun cuando haya que correr riesgos excesivos. El bombero, lo necesario para resolver el problema que se presenta. Si no hay problemas es posible que no haya cambios tecnológicos. El integrador, usa tecnología de punta en línea con los objetivos organizacionales.

En cuanto a la perspectiva de tiempo, para el conservador es pasado. Para el oportunista es futuro a corto plazo. Para el bombero es presente. Para el integrador es pasado, presente y futuro.

La comunicación del director en la organización

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, según Chacón (2009: p. 91) "La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social."

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en

detrimento del logro de los objetivos.

Es uno de los facilitadores administrativos más importantes, sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un director transmite ideas e información al personal con el que trabaja, la forma en que se da esa comunicación puede o no estimular al personal al mejor desempeño de sus funciones.

La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. La comunicación capacita al directivo para obtener datos para la toma de decisiones, para identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa, consta fundamentalmente de tres elementos básicos que son:

Emisor, en donde se origina la información.

Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.

Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier falla en esta red de comunicación implica que la información queda desvirtuada. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales. Es comúnmente

llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

Ascendente: Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.

Descendente: Es aquella que va desde los niveles más altos a las más bajas, ejemplo: desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.

Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

Verbal. Se transmite oralmente.

Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Igualmente, según Chacón (ob.cit), existen estilos de comunicación que el director puede adoptar en el momento que se trasmite el mensaje que se quiere hacer llegar al personal de la institución. Entre ellos se pueden mencionar el funcional, normativo, analítico e intuitivo.

Estilo funcional, da prioridad a la persona y a las relaciones interpersonales. Cuando se subutiliza, el directivo muestra falta de interés, es intolerante, prefiere trabajar solo y hace las tareas mecánicamente. Cuando se usa adecuadamente, escucha activamente y tiende a ser sensible, respeta los valores individuales y creencias, así mismo muestra calidez y compañerismo, elogia a la persona y corrige la conducta. Cuando se sobre utiliza, depende de criterios ajenos para actuar, manipular o dejarse manipular con culpa, dice si sin querer adivinar lo que quiere el otro, hace favores no solicitados.

Normativo, da prioridad a las estructuras de las reglas y la organización. Cuando se subutiliza, el director actúa sin metas, sin respetar a los demás,

es desordenado, no se exige a sí mismo ni a otros, argumenta sin valores fijos. Cuando es bien utilizado, da opiniones controvertidas, mantiene orden y disciplina, pide directamente lo deseado, defiende derechos propios y ajenos, es organizado y ordenado. Cuando se sobre utiliza Insiste en convencer al otro de su razón, critica en forma desmesurada, tiene excesos de autoritarismo, compite excesivamente por el poder, aplana a los demás.

Analítico, da prioridad a la lógica, al análisis y la síntesis. Cuando se subutiliza el director tiende a ser excesivamente emotivo, actúa impulsivamente, cambia de tema con frecuencia, argumenta sin sustentar. Bien utilizado, Fija metas realistas y claras, usa lógica, razona las cosas antes de actuar, investiga todas las opciones. Cuando se sobre utiliza muestra apatía o escepticismo, manipula con preguntas, sobrevalora la objetividad, se fija en detalles superfluos.

Intuitivo, da prioridad a la intuición, a la espontaneidad y a la creatividad. Cuando se subutiliza, está cerrado a otras ideas, complica las cosas más de la cuenta, tiende a resistirse al cambio, no tiene o muestra sentido del humor, no sonríe. Bien utilizado, busca métodos innovadores, alivia la tensión grupal con humor, acepta cambios sin problemas, habla auténticamente sin rodeos. Cuando se sobre utiliza distrae o cambia de tema, tiene conductas egoístas, hace bromas o chistes fuera de contexto, cambia rápidamente de estado anímico y decide por impulso.

Motivación

La motivación es una de las labores más importante de la dirección, y, por supuesto, la más compleja pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, para Álvarez (ob.cit; pp. 46-53) todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

Teorías de contenido.

Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Teorías del contenido. Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, creará una motivación generalizada, por cuanto estos se identificarán con la obtención de los objetivos específicos.

Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

Teorías del enfoque externo. Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

La Dirección en la Motivación del Personal

La habilidad para influir en el comportamiento de otros, comienza por conocer las necesidades de los demás, en saber qué los impulsa a desarrollar determinado comportamiento. En el caso del directivo, éste debe comprender los impulsos y motivaciones que orientan las expectativas laborales de su personal, a fin de alcanzar las metas y los objetivos organizacionales.

Existen muchas implicaciones de las teorías motivacionales al ámbito organizacional en función al aumento de la productividad y a la generación de un ambiente agradable, en el que los individuos puedan desarrollar sus potencialidades e inquietudes, tal y como lo plantea Graffe (2002): "Uno de los roles del gerente es motivar y estimular la participación y compromiso del personal, haciéndolo sentir orgulloso de la labor que realiza y participe del esfuerzo de mejora continua" (p. 497).

Partiendo de la premisa de que los subordinados ejecutan sus actividades mejor, cuando en ellos se origina un sentido de pertenencia con respecto a la organización, es menester que éstos se involucren con las tareas derivadas de su labor cotidiana, concibiendo su trabajo como parte integral de su existencia, de allí que, el compromiso, el involucramiento y las actitudes positivas que se induzcan dentro de la organización, favorecerán la motivación del personal. Sin embargo, apunta Rojas (2005):

No hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas debido a que cada una posee una carga emocional y unas vivencias diferentes. Tampoco existe una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo. (p. 3)

El proceso de cambio, de viejos paradigmas administrativos, puede darse solamente en un medio social en el cual, los individuos asuman un compromiso afectivo, clasificado por Robbins (2006):

...en compromiso con el trabajo, y compromiso organizacional. El

primero es: el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia. El segundo es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (p. 142)

De lo anterior, se desprende que los directivos tienen una gran responsabilidad con sus subalternos, ya que, deben estar atentos a los niveles de compromiso de los trabajadores, pues cuando aquello no ocurre, se pudiese presentar fenómenos como apatía, ausentismo y rotación, o actitudes agresivas, lo que a su vez podría conducir a que los subordinados tiendan a preocuparse por cuestiones extrañas a los intereses del grupo y ajenas a sus funciones, teniendo claro que sin compromiso, el proceso se podría detener, tanto para el individuo como para el grupo, lo que significa que un individuo o grupo motivado tendería a, motivarse y reflejar a los beneficiarios del servicio su motivación en la satisfacción de sus problemas.

En ese contexto, el directivo como dirigente del grupo, deberá estar dispuesto, a proponer acciones enfocadas en el afianzamiento del compromiso, con base a los valores de la organización, tales como honestidad, trato igualitario y calidad, entre otros, utilizando el reconocimiento de los logros a nivel laboral, grupal, y utilizando planes de capacitación, o actualización, como estrategia para ello.

En el mismo orden de ideas, la motivación del personal también requiere ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, es decir, cuando un individuo percibe que su esfuerzo está dirigido a tareas rutinarias donde no hay gran responsabilidad o donde considera que no es tomado en cuenta, podría sentir que no existe motivo para realizarlas, ello tenderá a estar relacionado con la satisfacción que los subordinados tengan en su trabajo.

De esta forma, el directivo puede utilizar como alternativa, la asignación de responsabilidades acordes con las capacidades individuales, las cuales constituyan desafíos o retos, capaces de generar tensión motivadora sana,

dirigida al logro de objetivos o metas de la organización donde, de acuerdo con Robbins (ob.cit), se debe enfatizar en metas tangibles, verificables y medibles que se establezcan de manera participativa, por un período explícito de tiempo, con retroalimentación sobre el progreso hacia la meta, como forma de motivar a la gente en lugar de controlarla.

De igual manera, el jefe debe tomar como vía fundamental de motivación, la participación del personal, en la toma de decisiones respecto a las actividades realizadas dentro de la institución, o lo que Robbins (Ob. Cit.) denomina el involucramiento del empleado, definido como: “Un proceso participativo que usa la capacidad de los empleados y está diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización” (p. 208).

Se sugieren entonces como medio de participación dirigidas a la motivación en la buena dirección, consistente en la toma conjunta de decisiones, compartiendo con sus superiores y subalternos un grado significativo de poder; la representación, que se da cuando los trabajadores participan en la toma organizacional de decisiones por medio de pequeños grupos de empleados representativos, en lugar de participar directamente en las decisiones redistribuyendo el poder dentro de una organización que constituyen el estilo formal de involucramiento del empleado más ampliamente discutido y llevado a cabo, donde un grupo de trabajo formado por empleados se reúnen regularmente para analizar sus problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas.

Para Rue y Byar (2006) además de los elementos mencionados existen otros que inciden complementariamente como motivacionales entre ellos el salario y los beneficios que incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, vehículos de empresa entre otros; el dinero podría ser entonces, un aspecto valioso del trabajo. Posibilidades de conseguir puestos más altos dentro de la organización; esta posibilidad da al

personal la impresión de formar parte de una empresa donde el desarrollo profesional y personal es relevante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potencialidades de las personas. Todos estos elementos aumenta el potencial motivador de los trabajadores.

Bases Legales

Base Jurídico-Normativo de la Administración Pública

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV: 1999) en el título IV, donde aborda al poder público, lo distribuye de forma vertical y horizontal; en la forma vertical se encuentra el poder Nacional, Estatal y Municipal; y horizontalmente en Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Ciudadano y Electoral.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en primer lugar, reconoce el concepto de autonomía municipal, lo que es propio de los estados federales, ya que concibe a la descentralización como una de las mejores herramientas de acción política para la satisfacción de las necesidades colectivas.

De hecho, si se examina el texto fundamental, se encuentra una norma que así lo pregona: La República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal descentralizado en los términos consagrados por la Constitución.

La Exposición de Motivos de ésta se pronuncia expresamente a favor de la autonomía municipal, remitiendo al legislador el desarrollo de los principios constitucionales.

En el orden legal, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM, 2010), reproduciendo las normas constitucionales, caracteriza a la autonomía como la facultad que tiene el municipio para la elección de sus autoridades; gestionar las materias de su competencia; creación, recaudación e inversión de sus recursos; dictar el ordenamiento jurídico municipal; organizarse; entre otras.

Partiendo de la premisa que el ámbito municipal posee un poder ejecutivo,

a cargo del alcalde, al cual compete todo lo concerniente a la administración o gobierno municipal; un poder legislativo, llamado también función deliberante, que corresponde al concejo municipal, integrado por concejales. Ambos tienen en común que acceden a los cargos por vía de elección popular.

Acerca de la gestión de las materias de su competencia, la LOPPM trae como fundamento que es competencia de los municipios el gobierno y administración de los intereses de la vida local, la gestión de sus actividades y servicios que requiera la comunidad municipal. Al respecto, cada municipio puede organizar sus órganos y entes, al igual que normar su funcionamiento; el Concejo Municipal dictará instrumentos jurídicos que regulen su autonomía funcional y su ordenamiento interno.

En tal sentido, el poder municipal, dentro de lo que comprende la autonomía puede crear, recaudar e invertir sus ingresos. Para ello fue dotado de potestad tributaria originaria, es decir, el texto fundamental le ha asignado ramos rentísticos propios, por ejemplo: impuesto sobre actividades económicas, de industria, comercio, servicios o de índole similar; impuesto sobre inmuebles urbanos; impuesto sobre vehículos; impuestos sobre espectáculos públicos; impuestos sobre juegos y apuestas lícitas; impuestos sobre publicidad y propaganda comercial; contribución sobre plusvalías de las propiedades generadas por cambios de uso o de intensidad de aprovechamiento con que se vean favorecidas por planes de ordenación urbanística. Tasas por el uso de bienes y servicios. Por otra parte, deja en manos del legislador nacional la creación de otros tributos como el impuesto sobre transacciones inmobiliarias o el impuesto sobre predios rurales.

También es beneficiario del situado constitucional y otras transferencias o subvenciones nacionales o estatales. El producto de las multas y sanciones en el ámbito de sus competencias.

Otro concepto previsto como ingreso municipal es el producto de sus ejidos y bienes, al igual que aquellos procedentes de su patrimonio.

Definición de Términos Básicos

Autoridad: Derechos inherentes a una posición de jefes, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas..

Cambio: Se entiende como el tomar o hacer tomar en vez de lo que se tiene, algo que lo sustituya. Es la acción y efecto de transformación, que implica evolución, variabilidad, alteración y/o mutabilidad de una persona, cosa o situación de su condición o apariencia actual.

Capacidades la posibilidad de ejercer una habilidad, por tener todos los requisitos para ello, en especial el conocimiento que se requiere. La capacidad se forma por la adquisición de conocimientos que permiten el aprendizaje y la incorporación racional de criterios de decisión.

Comunicación: Proceso de transmisión de ideas, pensamientos y criterios entre individuos, de forma verbal, escrita o gesticular.

Costumbres: Modo habitual de proceder o conducir acciones, aquello que comúnmente se realiza. Hábitos adquiridos de frecuente evidencia.

Cultura: Conjunto de modos de vida, basados en las costumbres y principios de un grupo social.

Estrategia: Acción propuesta para asegurar el desarrollo y logro de objetivos, considerando y aprovechando las oportunidades que brinda o las debilidades que evidencia la contraparte.

Habilidad: La capacidad de un individuo para hacer algo; es la demostración de la posesión de una capacidad mediante su ejercicio.

Integración: Concepto que se refiere al proceso de obtener una unidad de esfuerzos entre los diferentes subsistemas de la organización.

Líder: Es la denominación que recibe cualquier persona cuando reúne cualidades ideales para la conducción de otras personas en la realización de una tarea

Motivación: Es el arte de presentar los estímulos en forma tal que animen al individuo y lo conduzcan al comportamiento requerido. Estímulo que impulsa

al logro de objetivos, condicionado por la satisfacción de necesidades.

Participación: Acción de compartir opiniones, sentimientos, cualidades, acciones, implica la integración de personas a grupos con intereses comunes, mediante la cooperación solidaria y la comunicación recíproca.

Poder: Es la energía básica necesaria para iniciar y continuar una acción o dicho en otras palabras la capacidad para traducir, intención en realidad y continuarla.

Posicionamiento: Grado en que el trabajo tiene impacto en la vida o en el que hacer de otras personas.

Principios: Base o fundamento, norma que rige el pensamiento o la conducta de un grupo o sociedad.

Productividad. La relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo, personal, capital, materiales, tiempo y energía.

Sistema de Valores: Clasificación ordenada de los valores de una persona según su importancia.

Trabajo en Equipo: Esfuerzo humano mancomunado efectuado para el logro de objetivos personales y grupales.

Transformación: Proceso de cambio, amerita reestructuración y evolución. Metamorfosis; modificación y desarrollo de actividades y procedimientos.

Teoría: Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación.

Valores: Convicción básica de que una forma específica de conducta o estado final de la existencia es preferible, personal o socialmente a una forma de conducta o estado final de la existencia contraria.

Visión: Imagen mental de un futuro posible

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El marco metodológico de la investigación incluye las diversas estrategias que utiliza el autor para darle respuesta a la temática del estudio. En este sentido, Arias (2004), señala que la metodología “Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.84). Las acciones indicadas con anterioridad son seleccionadas por el investigador de acuerdo a las necesidades investigativas.

De igual manera, Tamayo y Tamayo (2004), indican que el Marco Metodológico es “Un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación” (p.113). Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se inscribe como una investigación cuantitativa, este tipo de investigación está basado en el pensamiento conocido como deductivo, es decir va de lo general a lo particular, el cual a través de la recolección y análisis de datos del instrumento aplicado da respuesta a las preguntas de investigación, utilizando técnicas estadísticas para observar el comportamiento de los datos. Según Gutiérrez (citado por Barrantes, 2004) “los sistemas científicos o paradigmas cuantitativos son aproximaciones más o menos afortunadas a una alcanzable verdad objetiva, por lo que han sobrevivido y se han desarrollado” (p 68).

La naturaleza de la investigación corresponde con un estudio descriptivo, sobre Lineamientos para el Fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira, durante el periodo fiscal 2011 - 2013 siendo sus resultados aplicables sólo a este entorno

municipal.

También es una investigación de campo, que según el manual de trabajo de grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010), responde al análisis de la realidad sistemáticamente con el propósito de realizar una descripción e interpretación como fundamento que permita percibir su naturaleza. Según Barrantes (Ob.cit.), la investigación descriptiva en este campo persigue resaltar propiedades del evento de investigación, y se relaciona al diagnóstico; de esta manera trata de exponer las características resaltantes de personas, grupos, comunidades que están bajo análisis.

Por otro lado, el diseño de la investigación es no experimental y transaccional; porque, por un lado, no existe manipulación intencional de alguna variable; por otro lado, los datos se recogieron en un único momento del tiempo.; es decir se observó las variables tal y como se dan en su contexto natural lo que permitió su posterior análisis; según Hernández, Fernández y Batista (2006), será no experimental puesto que no habrá manipulación deliberada de variables. En relación con el tiempo, es transversal porque la recolección y el análisis de la información tienen lugar en un momento definido. El propósito de una investigación de este tipo, es hacer la descripción de las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado.

Por el método que sigue el estudio es un proyecto factible, el cual es definido según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (Ob.cit.) como aquel que: "...Consiste en la investigación elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos" (p.7). En este sentido, la investigación es considerada como un proyecto factible, por cuanto implica la elaboración de una propuesta que podría contribuir a solucionar la problemática planteada.

Fases del Estudio

Tomando en consideración que el presente estudio se considera como un proyecto factible, UPEL (ob.cit), se desarrolla en dos (2) fases la primera como diagnóstico y la segunda de diseño. **Fase de Diagnóstico:** la realización de un proyecto investigativo, donde implica un proceso de revisión e indagación de las posibles debilidades que pueda presentar una estructura; lo cual permite llegar a un diagnóstico sobre una solución viable a la falla encontrada. **Fase de Diseño:** se tiene de igual forma que el contexto estudiado y las posibles sugerencias de las alternativas de solución propuesta.

Sistema de Variables

Una variable de investigación es definida por Tamayo y Tamayo (Ob.cit.) como:

Un aspecto fundamental o profundidad de un fenómeno que tiene como característica el contenido de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente. (...) En toda variable, el factor que asume esta condición debe ser determinado mediante observaciones y estar en condiciones de medirse para enunciar que de una entidad a otra el factor varió y, por lo tanto, cumple su característica. (p. 63)

En este aspecto, en la presente investigación se recurre a la Operacionalización de las variables (Cuadro 1) contenidas en los objetivos específicos, con la intención de simplificarlas en sus aspectos más sencillos, los cuales permitirán medirlas con un alto grado de precisión.

Población y Muestra

Población

La población constituye el objeto de la investigación, es el centro de la misma y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio. Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes, la misma se ajusta a lo señalado por Hernández y otros (Ob. cit.), "...al seleccionar la población, lo primero es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, entre otros). Quienes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación..." (p.204). Bajo estas premisas, la población asciende a veinticinco (25) sujetos que corresponde al personal adscrito a la Dirección de Hacienda de la Alcaldías del municipio Cárdenas, información proporcionada por la misma institución.

Muestra

Sabino (2002), señala que la muestra es: "un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman parte de una misma población, debe ser representativa de la población estudiada, lo que quiere decir que las características de la población deben estar presentes en la muestra" (p.103). Para el presente estudio, tomando en consideración que la población está constituida por 25 personas, la muestra no se justifica, por consiguiente, lo consideramos un estudio censal el cual es definido por Hernández y colaboradores (Ob.cit.), como: "El proceso de toma de la información de todo y cada uno de los elementos que constituye la población" (p.320).

Instrumento de Recolección de Datos

Para recolectar la información se consideran técnicas que según Arias

(Ob.cit.) son "...las distintas formas o maneras de obtener información..." (p.49). Para el presente estudio se aplicó una encuesta tipo cuestionario como técnica de recolección de datos (Anexo A). Según Arias (Ob.cit.): "La encuesta consiste en el estudio de poblaciones o muestras con el objeto de determinar la frecuencia, distribución o relación entre las variables" (p. 58). Debido a esto se pueden encontrar encuestas con diferentes alternativas de respuesta. La encuesta (tipo cuestionario) estará estructurada por veinte (20) ítems, valorados mediante una escala Likert cerrada de frecuencia de cinco (5) alternativas de respuesta: Completamente de acuerdo (CA), de acuerdo (DA), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA-ND), completamente en desacuerdo (CD). (Anexo A)

Validez y Confiabilidad

Validez

De acuerdo a la UPEL (Ob.cit.), plantea que la validez: "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.54). De este modo, se capta de manera significativa, exacta y satisfactoria aquello que es objeto de investigación. Con ella se pretende observar hasta qué punto es representativo el instrumento del contenido que se desea medir.

Una vez elaborado el instrumento, éste se somete a la consideración de personal especializado a través del "Juicio de Expertos", en el área de metodología y de Administración, (Anexo B) quienes lo analizan y hacen las observaciones en cuanto a la claridad, congruencia y tendenciosidad de los ítems para conformar el instrumento decisivo, el resultado de los jueces en la aplicación del coeficiente de rangos es de 0,91, que significa que el instrumento tiene una concordancia y validez muy alta.

Validez del Instrumento aplicado a Funcionarios

Cuadro 2

Datos y Resultados en el cálculo para la Validez y Concordancia del instrumento aplicado a los docentes

Rangos	Juez 1	Juez 2	Juez 3	$\sum ri$
01	3	3	3	9
02	3	3	3	9
03	3	2	3	8
04	2	3	2	7
05	3	3	3	9
06	3	2	2	7
07	3	2	3	8
08	3	2	3	8
09	3	3	3	9
10	3	3	3	9
11	3	3	3	9
12	2	2	3	7
13	3	3	3	9
14	3	3	3	9
15	3	2	3	8
16	3	3	3	9
17	2	3	2	7
18	3	3	3	9
19	3	2	2	7
20	2	3	3	8
$\sum ri =$				165

Fuente: Datos obtenidos de los jueces (2013)

$$\frac{\sum ri}{J} = \frac{165}{3} = 55 \quad \left[\frac{\sum ri}{J} \right] = \frac{55}{K} = 18,33$$

$$\left[\frac{\sum ri}{K} \right] = \frac{18,33}{N} = \frac{18,33}{20} = 0,91 \quad \text{CPR} = 0,91$$

$\sum r_i$ = Suma de los rangos de cada ítems
 Menor de 0,40 = Concordancia y validez baja
 0,41 – 0,60 = Concordancia y validez moderada
 0,61 – 0,80 = Concordancia y valides alta
 Mayor de 0,81 = Concordancia y validez muy alta

Confiabilidad

Una vez culminado el proceso de validación del instrumento diseñado, se procedió al cálculo del coeficiente de confiabilidad, que según Palella y Martins (2004), “permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí” (p. 47). En este sentido, se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para la vez reconocer las posibles fallas de interpretación y comprensión de los ítems.

Aplicada la fórmula y obtenidos los resultados a través del paquete estadístico denominado Stastical Packageforthe Social Science (SPSS) Versión 14.0, se procedió a interpretar los mismos de acuerdo a la escala expuesta por Palella y Martins (ob.cit) quien establece que los valores de confiabilidad oscilan entre cero coma cero uno (0,01) y uno (1). En este caso arrojó un resultado de 0,719 lo que indica que el instrumento es confiable.

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente Palella y Martins (2004).

Coeficiente Alfa de Cronbach(N =20)

Cronbach's Alpha	Ítems
0,719	20

Procedimiento de Recolección de Datos

Para proceder a la aplicación del instrumento definitivo y así dar inicio al

proceso de recolección de datos necesarios para la investigación en curso, se observaron los siguientes puntos:

1. Se procedió a seleccionar la población, para una investigación de tipo censal.
2. Se aplicó el método del Alpha de Cronbach para el cálculo de la confiabilidad.
3. Se procedió a la aplicación de las encuestas.
4. Con los datos obtenidos en la aplicación del instrumento, se procesó la información mediante la aplicación del sistema SPSS versión 14.0 para realizar el análisis de cada ítem y elaborar las gráficas correspondientes.
5. Se procedió a elaborar la propuesta sobre Alternativa para el Fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los datos consistió en una serie de procesos que se realizó, para analizar y estudiar los resultados que fueron obtenidos con la finalidad de aportar la información necesaria para la investigadora. Las técnicas constituyen una serie de actividades entre sí, que se efectúan una vez que los datos han sido recopilados. Todo esto a fin de organizar la información obtenida en la cual se puede procesar e interpretar.

En relación a esto, Sabino (ob.cit), afirma “Cualquiera que sea la técnica empleada para ello no es otro caso que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se comprueba los resultados y se obtiene las conclusiones” (p. 93).

En este orden de ideas, el análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva apoyada en la utilización de una tabla o distribución de frecuencia, representado en gráfico o diagrama circular. La estadística descriptiva; según Tamayo y Tamayo (ob.cit), “Permite agrupar, tabular, analizar e interpretar los datos y en la descripción de cada resultado obtenido, valiéndose para ellos de tablas de distribución de frecuencias, histogramas, barras o diagramas circulares” (p. 36).

En este sentido, la estadística fue el medio que permitió el manejo, análisis e interpretación de los datos en la presente investigación, para ello, se procesó la información mediante la aplicación del sistema SPSS versión 14.0 para realizar el análisis de cada ítem y elaborar las gráficas correspondientes, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 3

Ítem 1.- ¿Considera que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1	4	16	10	40	4	16	4	16	3	12

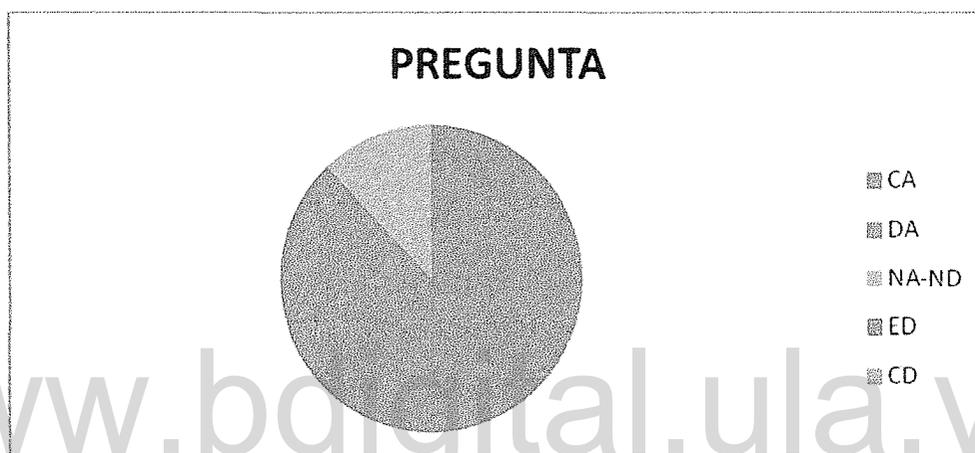


Gráfico 2. Representación gráfica del ítem 1.

Se observa en el Gráfico de las respuestas dadas a esta interrogante, que el 56% de los empleados, considera que la motivación laboral es un elemento fundamental en la motivación del personal que labora en esta institución, sin embargo observamos cómo el 44% restante responde que está en desacuerdo con esta afirmación, podemos deducir de estos porcentajes que los Jefes y directivos de la Alcaldía del Municipio Cárdenas no están utilizando elementos motivacionales con el personal que trabaja con ellos; en este sentido, García (ob.cit: p.24), señala que entre las funciones de los directivos en instituciones públicas se encuentra la capacidades de administrar recursos humanos y de generar buenas relaciones interpersonales; es decir, motivar al personal a fin de lograr las metas planificadas; de igual forma, Daft (ob.cit), indica que la función administrativa

reclama del directivo capacidades y habilidades técnicas de la toma de decisiones, de la comunicación, motivacionales y de liderazgo para alcanzar el mejor resultado del personal que se dirige.

Cuadro 4

Ítem 2.- ¿Considera que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados?

Ítem N°	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
2	16	64	6	24	3	12	0	0	0	0

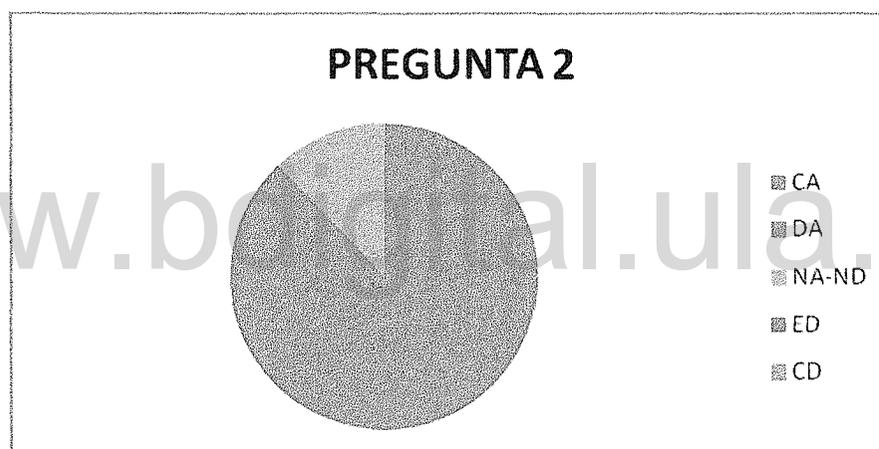


Gráfico 3. Representación gráfica del ítem 2.

Las respuestas dadas a esta interrogante, nos indica claramente como la mayoría del personal que labora en la alcaldía del Municipio Cárdenas considera que los sueldos y salarios constituyen un elemento motivador muy potente, es decir, la casi totalidad, 88% que representan 22 empleados respondieron estar de acuerdo con que la remuneración en dinero es muy motivador, algunos autores como Rue y Byar (ob.cit), consideran que además de otros elementos, existen algunos que inciden complementariamente como motivacionales entre ellos el salario y los

beneficios que incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, vehículos de empresa entre otros; el dinero podría ser entonces, un aspecto valioso del trabajo. Posibilidades de conseguir puestos más altos dentro de la organización; esta posibilidad da al personal la impresión de formar parte de una empresa donde el desarrollo profesional y personal es relevante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potencialidades de las personas. Todos estos elementos aumenta el potencial motivador de los trabajadores, claro está, todos conocemos los salarios que normalmente ofrecen este tipo de institución donde normalmente se rigen por el salario mínimo que se encuentre vigente.

Cuadro 5

Ítem 3.- ¿Considera que la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad y capacitación de las personas?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
N°	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
3	4	16	9	36	6	24	2	8	4	16

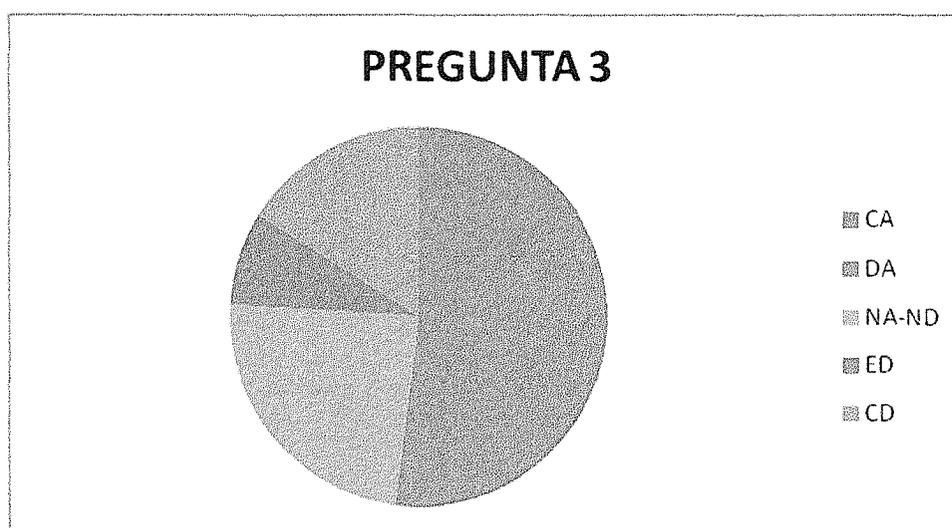


Gráfico 4. Representación gráfica del ítem 3.

Las respuestas dadas a esta interrogante dividen la población encuestada en un 50% y 50%, por cuanto observamos que trece de los encuestados que representan un 52% responden estar de acuerdo con que la motivación debe estar o debe adelantarse en función de la capacitación y el grado de estudio que poseen las personas, mientras que el 48% restante no comparte esta opinión, en este sentido consideramos que es necesario, por parte de los Jefes o Directivos de la alcaldía efectuar actividades motivacionales para todos los niveles del personal que labora en dicha institución, ya que de acuerdo con Graffe (ob.cit), son muchas las implicaciones de las teorías motivacionales al ámbito organizacional en función al aumento de la productividad y a la generación de un ambiente agradable, en el que los individuos puedan desarrollar sus potencialidades e inquietudes, señalando al mismo tiempo que: “Uno de los roles del gerente es motivar y estimular la participación y compromiso del personal, haciéndolo sentir orgulloso de la labor que realiza y participe del esfuerzo de mejora continua” (p. 497).

Cuadro 6

Ítem 4.- ¿Considera que la motivación laboral incrementa la productividad del grupo de trabajo?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
N°	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
4	10	40	9	36	6	24	0	0	0	0

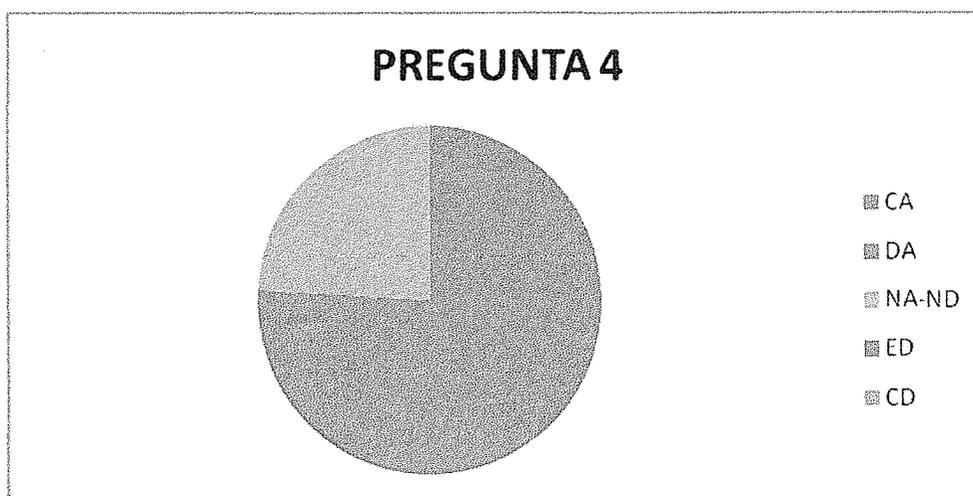


Gráfico 5. Representación gráfica del ítem 4.

Se observa que el 76% de los empleados encuestados manifiesta estar de acuerdo en que la motivación laboral incrementa la productividad en los grupos de trabajo y en este sentido, podemos señalar lo escrito por Alvarez (ob.cit) sobre la motivación, indicándonos que es una de las labores más importante de la dirección, y, por supuesto, la más compleja pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados, continua señalando este autor que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como: (a) Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado; (b) Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, creará una motivación generalizada, por cuanto estos se identificarán con la obtención de los objetivos específicos; (c) Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones y; (d) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia

del personal.

Cuadro 7

Ítem 5.- ¿Recibe, de parte de los Directivos de la alcaldía, reconocimiento de sus méritos personales, como elemento motivacional que incrementa la calidad en el trabajo?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
N°	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
5	0	0	0	0	6	24	14	56	5	20



Gráfico 6. Representación gráfica del ítem 5.

Las respuestas dadas a esta interrogante no puede ser más clara, por cuanto el 76% responde estar en desacuerdo y el 24% restante, evade la respuesta en relación a este tópico tan importante en la motivación del personal que labora en esta institución pública, uno de los elementos motivacionales que tiene mayor influencia en la capacidad productiva y de participación de los empleados, es justamente el reconocimiento que los jefes hacen a sus subalternos sobre su capacidad, desempeño, honestidad, espíritu de trabajo y responsabilidad en el cumplimiento de las actividades o

tareas encomendadas, en este orden de ideas, Valencia (2009), señala que:

La motivación es el impulso y el esfuerzo que se realiza para alcanzar un objetivo. Es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad... Cuando los empleados están motivados, se genera un ambiente agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. (p. 1)

Cuadro 8

Ítem 6. Los Jefes y Directivos de la Alcaldía, basan su opinión o actuación, en el "¿Qué dirán?"

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
N°	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
6	9	36	10	40	6	24	0	0	0	0

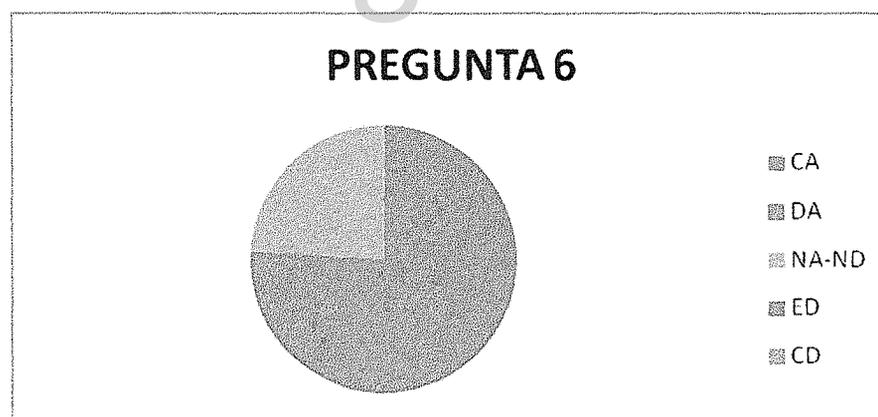


Gráfico 7. Representación gráfica del ítem 6.

De acuerdo a las respuestas, observamos que 19 encuestados que corresponde al 76% de la población objeto de estudio, están de acuerdo en señalar que los Jefes y Directivos de la alcaldía del Municipio Cárdenas, fundamentan su opinión y su actuación al ¿qué dirán?, es decir, su estilo

comunicacional está regido por lo que piensen otras personas que están observando su actuar y desempeño cotidiano, este proceder conlleva necesariamente a crear malestar entre el personal subalterno, en este sentido Valencia (Ob.cit.), señala que los directivos de las organizaciones públicas o privadas, necesitan medir periódicamente el ambiente reinante entre el personal a objeto de determinar cómo lo perciben los empleados de su área de trabajo y, de esta forma conocer qué tipo de problemas comunicacionales tiene. Normalmente se piensa que la comunicación institucional es algo natural y espontáneo de lo cual no hace falta ocuparse de manera especial.

Cuadro 9

Ítem 7.- ¿Los Jefes y Directivos de la Alcaldía siempre tienen la razón en lo que opinan o hacen?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
N°	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
7	0	0	0	0	12	48	8	32	5	20

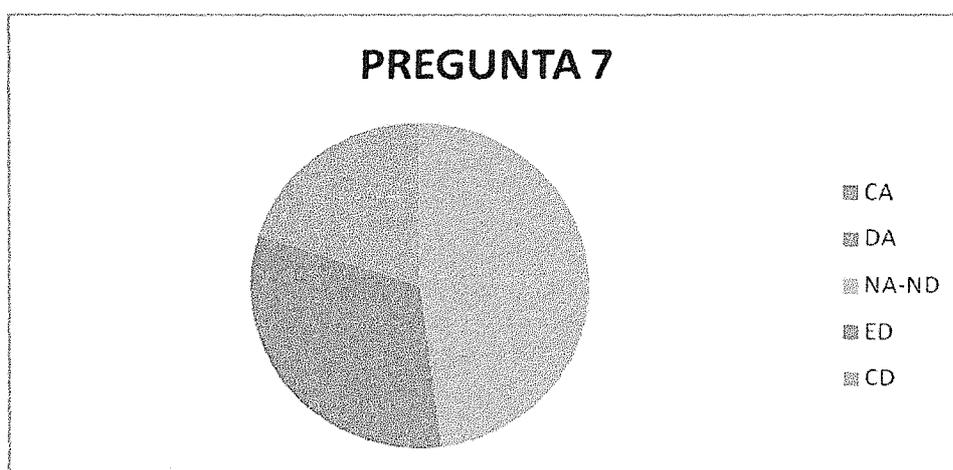


Gráfico 8. Representación gráfica del ítem 7.

Observamos en esta tabla y gráfico que el 48% realmente no responden la pregunta y el 52% restante manifiesta estar en desacuerdo con lo

planteado en esta interrogante, es decir, el 52% de los encuestados que corresponde a 12 empleados no creen que los directivos tengan siempre la razón en lo que opinan u hacen, se puede señalar que este tipo de comportamiento corresponde a lo que se conoce como comunicación informal, que de acuerdo con Chacón (ob.cit) a la comunicación informal se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos organizacionales, continua señalando este autor que la comunicación debe encaminarse:

...a buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo. (p. 276).

Es decir, que la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, es imposible prescindir de la ella en una organización, por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los directivos y subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma.

Cuadro 10

Ítem 8.- ¿La forma de comunicación organizacional más utilizada en la institución municipal es la descendente?

Ítem N°	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
8	0	0	0	0	0	0	9	36	16	64

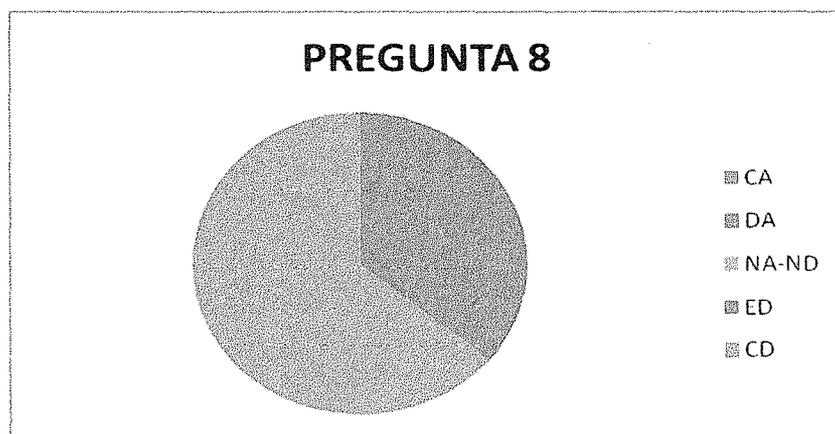


Gráfico 9. Representación gráfica del ítem 8.

Se observa en este gráfico que el 100% de los encuestados respondieron no estar de acuerdo en que la forma de comunicación organización es la descendente, tomando en consideración que esta forma de comunicación descendente, es la más utilizada en toda institución donde existan niveles jerárquicos, por cuanto parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores, es aquella utilizada por la alta dirección para comunicarse con los subalternos, en conversación sostenida con algunos de los empleados, estos manifiestan que existen un híbrido en las formas de comunicación, es decir, no existe una forma de comunicación preestablecida, sino que en oportunidades aplican la comunicación ascendente, entendida como aquella que actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los directivos, el directivo en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones, como directivo, para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes, en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización y, en otras oportunidades utilizan la comunicación horizontal que es aquella que se da en niveles jerárquicos semejantes.

En relación a este aspecto podemos concluir, que la comunicación es un

aspecto clave en el proceso de dirección y que según Chacón (Ob.cit.: p. 91) “La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.” Significa esto que el ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Es uno de los facilitadores administrativos más importantes, sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un director transmite ideas e información al personal con el que trabaja, la forma en que se da esa comunicación puede o no estimular al personal al mejor desempeño de sus funciones.

Cuadro 11

Ítem 9. ¿Los Jefes y Directivos de la Alcaldía nos mantienen informados de todos los cambios que se realizan?

Ítem N°	(CA)		(DA)		Frecuencia (NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
9	0	0	0	0	12	48	8	32	5	20

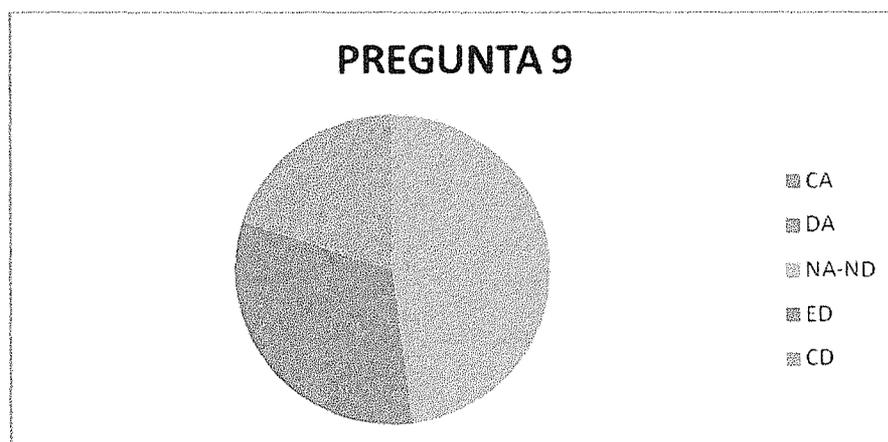


Gráfico 10. Representación gráfica del ítem 9.

Las respuestas dadas a esta interrogante por el 52% nos permite observar un desacuerdo con esta interrogante y el 48% restante no respondió, es

decir, señalando que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que es una forma de evadir la pregunta, en ese sentido concuerdan con la respuesta dada a la pregunta Nro. 8, significando que simplemente los niveles comunicacionales en esta institución pública realmente no existen. Si tenemos en cuenta que la comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas, entendemos que esto nos conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. La comunicación capacita al directivo para obtener datos para la toma de decisiones, para identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. La comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia y, necesariamente, es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejorar el manejo de la empresa.

Cuadro 12

Ítem 10.- ¿Las reglas y normas comunicacionales de la alcaldía son claras?

Ítem N°	(CA)		(DA)		Frecuencia (NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
10	0	0	7	28	14	56	4	16	0	0

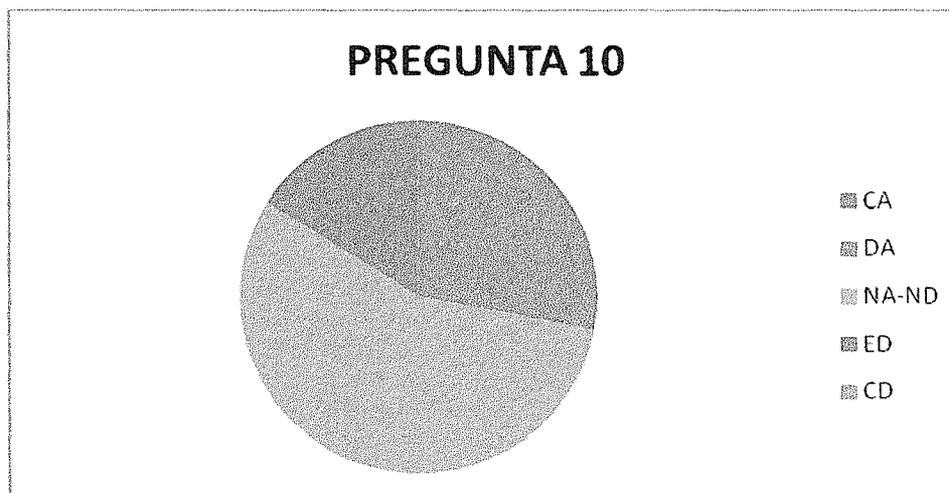


Gráfico 11. Representación gráfica del ítem 10.

Podemos observar en este gráfico que el 56% de los encuestados responden en forma evasiva la pregunta por cuanto que escogen la alternativa de respuesta neutral, es decir, ni aprueban ni desaprueban y que sólo un 28% aprueba mientras que un 16% desaprueba, si comparamos estas respuestas con los ítems anteriores (Nros. 6-7-8-9) observamos una contradicción, en el sentido de que las preguntas anteriores todas han respondido negativamente, sin embargo es necesario reiterar lo que se ha dicho en los análisis anteriores sobre la importancia que tiene la comunicación en las instituciones privadas o públicas y que de acuerdo con Sánchez (ob.cit), es uno de los facilitadores administrativos más importantes, sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un director transmite ideas e información al personal con el que trabaja, la forma en que se da esa comunicación puede o no estimular al personal al mejor desempeño de sus funciones.

Cuadro 13

Ítem 11.- ¿Posee la alcaldía un medio o sistema para que los empleados expresen sus opiniones o ideas?

Ítem N°	(CA)		(DA)		Frecuencia (NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
11	0	0	5	20	14	56	6	24	0	0

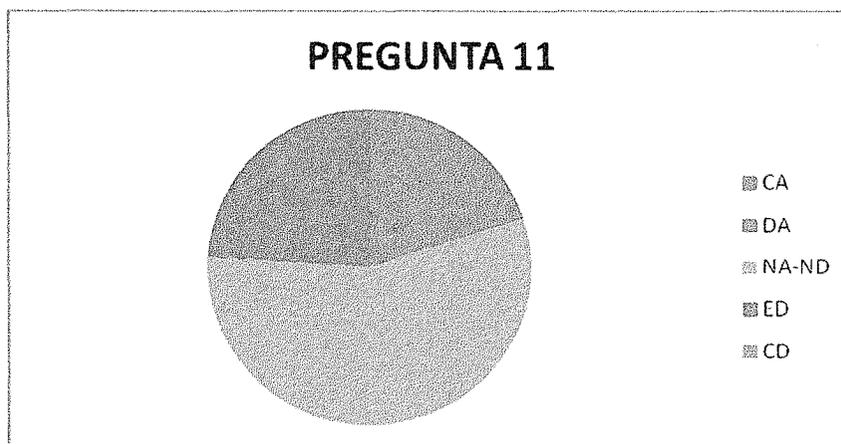


Gráfico 12. Representación gráfica del ítem 11

Se observa en este gráfico que sólo el 20% de los encuestados, 5 empleados respondieron afirmativamente esta interrogante, un porcentaje casi similar 24% lo rechaza y la mayoría un 56% evaden la respuesta, podríamos inferir, de estas respuestas, la existencia de un vacío comunicacional en esta institución, lo cual nos llevaría, necesariamente, a pensar que las ideas de los empleados no son tomadas en cuenta para los efectos de planificación, toma de decisiones e inclusive en la asignación de las tareas y responsabilidades cotidianas, significa por otro lado que, a pesar de la gran trascendencia de la comunicación y del papel tan importante que tiene en la interacción humana y en el desempeño eficaz y eficiente de los empleados públicos, podemos notar que no se toma en cuenta la relación interpersonal que se debe establecer entre el directivo y los subalternos, proceso en el cual se transmiten ideas, información, opiniones y a la vez sentimientos y emociones. En el desarrollo de esta interacción no sólo está presente lo que el directivo nos dice con palabras sino que obtenemos información del tono de voz (enfadado, seco, dulce, etc.), de la expresión facial (atento, cansado, aburrido, triste, alegre, etc.), de la postura corporal (relajado, tenso, nervioso, etc.) y de la situación del contexto, y esto, sin duda alguna, es una comunicación muy significativa para el directivo y las personas empleadas en su área.

Cuadro 14

Ítem 12.- ¿La comunicación entre los Jefes y Directivos es muy fluida siempre?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
N° 12	0	0	0	0	9	36	16	64	0	0

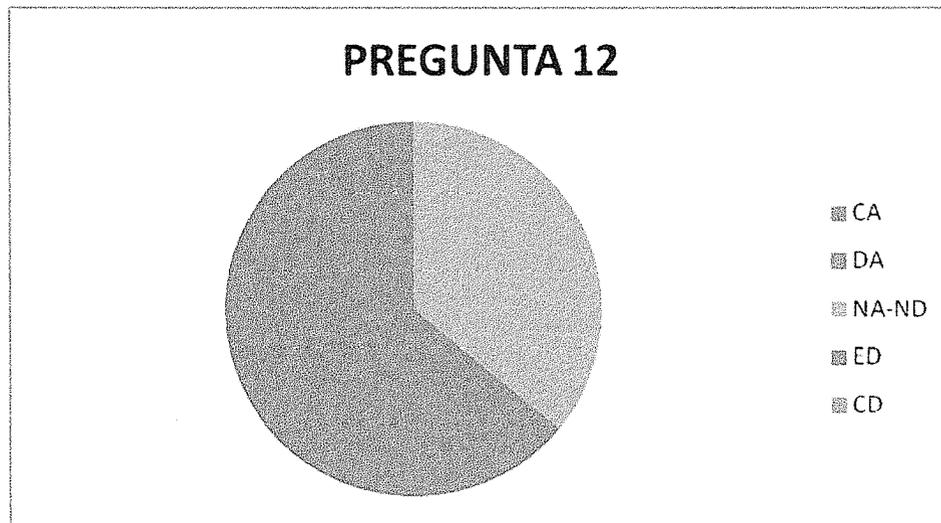


Gráfico 13. Representación gráfica del ítem 12.

Se observa en este gráfico como el 64% de los encuestados que corresponde a 16 empleados responde estar en desacuerdo con este planteamiento, es decir, no observan entre los directivos y jefes de la alcaldía fluidez comunicacional, en este sentido y de acuerdo con Chacón (Ob.cit.), quien en relación a la comunicación establece, no sólo, tipos o formas de comunicación, sino que también señala que es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los directivos y subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma, también señala, este autor, que la comunicación que se establece entre niveles semejantes debe ser lo suficientemente clara, ágil y fluida a objeto de garantizar una verdadera comunicación institucional.

Tomando en consideración este aspecto, para Tovar (2005), la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, ella se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un ambiente de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso

adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez, tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Cuadro 15

Ítem 13.- ¿La cadena de mando y los conductos regulares, en esta alcaldía, son claros y respetados?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
N° 13	0	0	0	0	0	0	18	72	7	28



Gráfico 14. Representación gráfica del ítem 13.

El 100% de los encuestados, es decir, 25 empleados respondieron no estar de acuerdo con este planteamiento, la cadena de mando y los órganos regulares de una institución, reflejados en su organigrama institucional, establece claramente la potestad que tiene cada uno de los niveles o de los directivos que se encuentran en esos niveles, de la toma de decisiones, significa esto, que cada directivo tiene su nivel de toma de decisiones, supeditada a la jerarquía en la que se encuentra en la estructura organizativa, en este orden de ideas y de acuerdo con Ilse (ob.cit), La

responsabilidad más importante del directivo administrador es la toma de decisiones. Para los ello, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una estructura organizacional se limita a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, en donde cada uno tiene sus propias responsabilidades en la toma de decisiones en función del nivel jerárquico que poseen. Para ello se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una tarea de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Cuadro 16

Ítem 14.- ¿Al personal de todo nivel se le delega responsabilidades y no sólo tareas?

Ítem N°	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
14	0	0	10	40	9	36	6	24	0	0

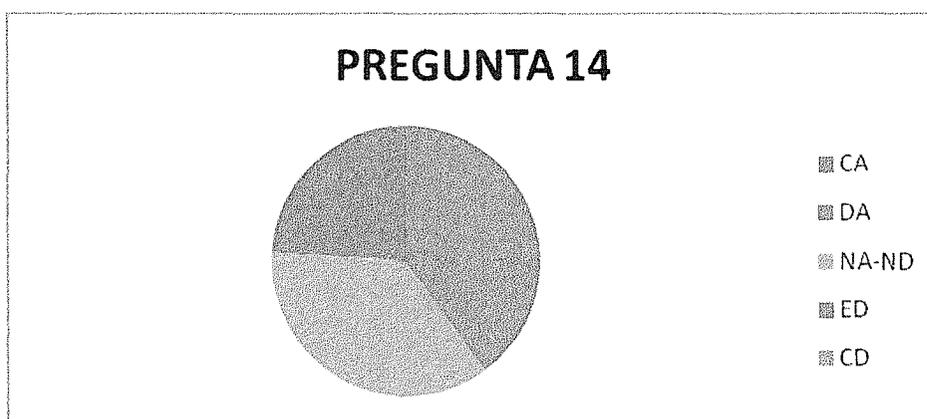


Gráfico 15. Representación gráfica del ítem 14.

En esta pregunta, el 40% de los encuestados está de acuerdo, el 24% en

desacuerdo y el 36 restante ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, 10 empleados señalan que si se delegan responsabilidades y no sólo tareas; este aspecto es muy importante, porque considera dos elementos fundamentales en la administración institucional, esto es el elemento motivacional y el de toma de decisiones, en el primer elemento las personas sólo realizan eficazmente su actividad cotidiana cuando considera que la tarea constituye un aporte al logro de los objetivos o metas institucionales, es un elemento motivador y por otro lado, podemos afirmar que existe evidencia de que los administradores toman sus decisiones basados en factores comunes como son el liderazgo, conocimientos de técnicas administrativas, conocimiento del negocio y del entorno. Este perfil les permite a los directivos, tomar decisiones más acertadas al enfrentar un problema y lograr los resultados planeados mediante un efectiva acción enfocada hacia la mayor participación de los integrantes de la organización.

También se puede afirmar que la toma de decisiones la realizan mediante la planeación y ejecución de actividades dirigidas a la resolución de problemas y el logro de objetivos, esto es, los procesos de Toma de Decisiones tiene lugar en todos los niveles y son tomadas, en mayor o menor medida, por todos los integrantes de las organizaciones, aunque es necesario diferenciar con claridad los tipos y consecuencias de las que ocurren en cada grupo de responsabilidad.

Cuadro 17

Ítem 15.- ¿Los Jefes y Directivos de la alcaldía toman en cuenta las opiniones de los empleados en la formulación de los objetivos institucionales?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
15	0	0	0	0	10	40	13	52	2	8

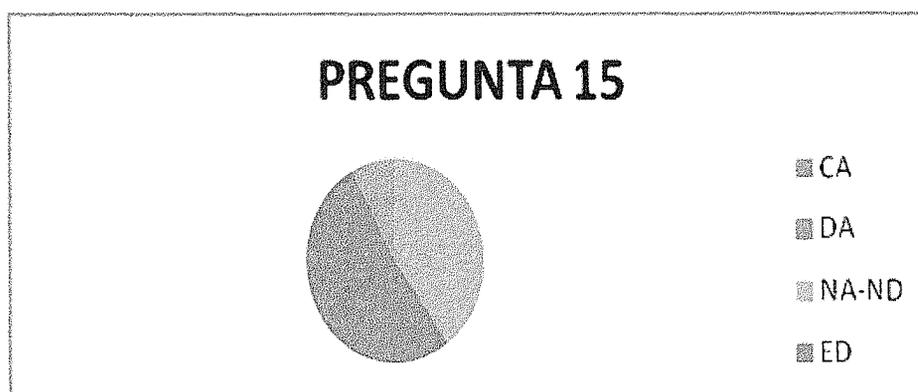


Gráfico 16. Representación gráfica del ítem 15.

La pregunta Nro. 15 referida a la formulación de los objetivos institucionales fue respondida de la siguiente manera, el 52% señala no estar de acuerdo, es decir, no es tomada en cuenta, ni se le solicita su opinión sobre los objetivos de la planificación institucional, en este sentido de acuerdo con Bass (ob.cit), un directivo o administrador debe tener capacidad para estar al día, enterado de todo, de trabajar codo a codo con cualquiera para hacer cosas, saber del negocio y de la institución, tener una meta clara, mantener la política de puertas abiertas y contagiar a sus subordinados su visión para que éstos se adhieran a ella con entusiasmo. Debe además, poseer sociabilidad para relacionarse y comunicarse con las personas. Tener un objetivo claro, el cual debe transmitir a sus subordinados, porque él está para dirigir y coordinar a las personas para lograr esa meta. Eso implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas, y hacerlas participar en la toma de decisiones. El directivo también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser un muy buen planificador.

Cuadro 18

Ítem 16.- ¿La forma en que se manejan las decisiones laborales, que se relacionan con los empleados, es honesta y justa?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
N° 16	0	0	0	0	8	32	13	52	4	16

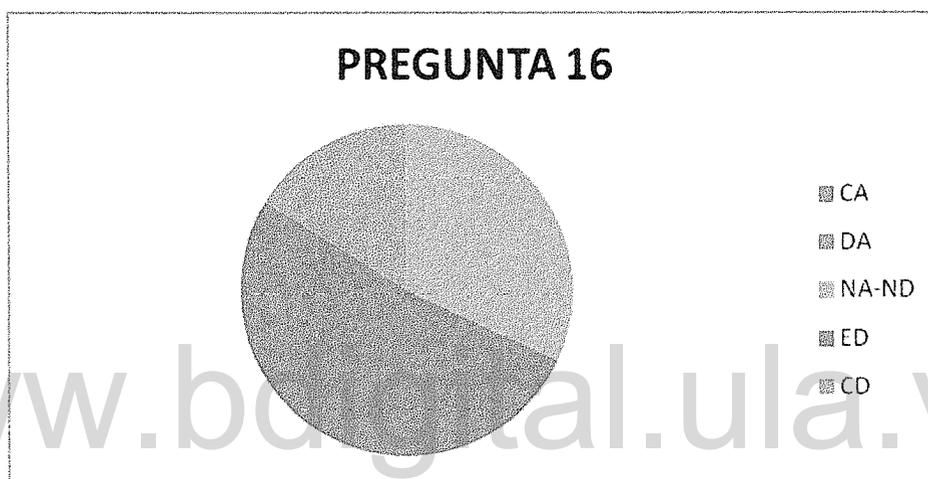


Gráfico 17. Representación gráfica del ítem 16.

El 68% de los encuestados correspondiente a 17 empleados responden no estar de acuerdo con este planteamiento, significa que las decisiones que se relacionan con los aspectos laborales de los empleados, no la consideran ni honestas, ni justas, el 32% restante evade esta pregunta al señalar que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, consideramos, en este caso específico que las decisiones en función de las actividades, salarios, beneficios, reconocimiento, calificación y ascensos no están a la altura de las expectativas que tiene cada trabajador en su área específica, esto, lamentablemente, crea malestar entre el personal y, recordando lo señalado en las preguntas anteriores, es necesario recordar que aunque todos tomamos decisiones de mayor o menor relevancia diariamente, debemos

tomar en cuenta qué pasa cuando la toma de decisiones es una tarea irrenunciable de la tarea diaria, qué pasa cuando sientes que la toma de decisiones forma parte de tu responsabilidad para con quienes te rodean. Pues es difícil no pensar que las decisiones que tomas afectan tanto a tu institución, tu bienestar, tu familia, pero también a empleados, proveedores y beneficiarios de la alcaldía esto sucede porque toda persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas.

Cuadro 18

Ítem 17.- ¿Se da participación a los empleados en la toma de decisión sobre las actividades a realizar?

Ítem N°	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
17	0	0	11	44	12	48	2	8	0	0

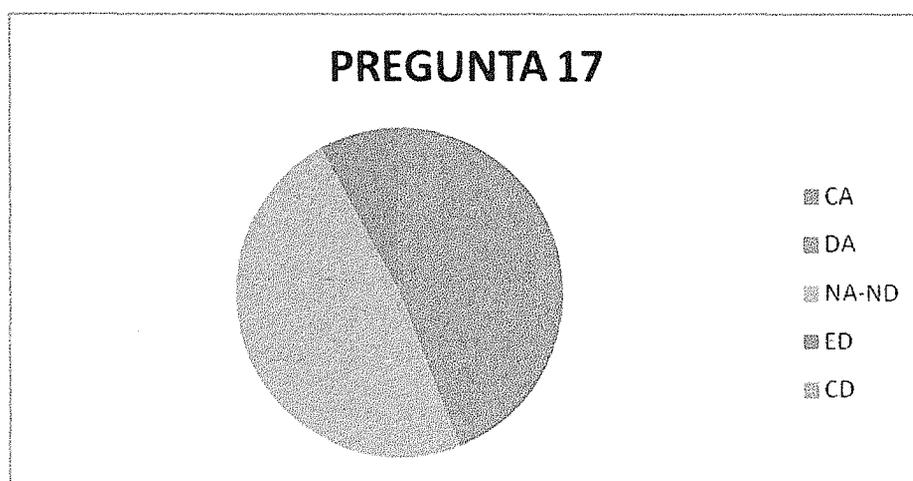


Gráfico 18. Representación gráfica del ítem 17.

De acuerdo a este gráfico, el 44% correspondiente a 11 empleados

responden estar de acuerdo, en lo relativo a la participación en la toma de decisiones sobre las actividades a realizar, el 8% (2 empleados) señalan estar en desacuerdo y el 48% (12 empleados) restante evade la respuesta a esta pregunta, si establecemos la importancia de esta interrogante en el rol del directivo de la alcaldía de Cárdenas y, en la motivación de los empleados, podemos deducir que, o la participación es muy selectiva y sólo se toma opinión o participación de los más allegados; o existe desconocimiento de algunos empleados de esta oportunidad de participar en la toma de decisiones sobre las actividades a realizar, parafraseando a Ávila (ob.cit), el cual dice que el director de la organización toma decisiones de acuerdo a métodos, dependiendo del procedimiento empleado para seleccionar la alternativa final. Las posibles decisiones podrían ser programadas que se considera en primer lugar, como un procedimiento no repetitivo, es decir, no se considerarán nuevamente cada vez que suceda; en segundo lugar, una acción que responde a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios; en tercer lugar, como un facilitador para la participación de forma que pueda precisar, anunciar y examinar los elementos del problema y sus relaciones; en cuarto lugar, ayuda para que se realice su resolución a través de rutinas, prácticas, procedimientos generalizados, heurísticos y/o simulación; por último, se convierte en una consecuencia o derivada de tareas rutinarias escritas en el manual de procedimientos y reglamentos.

Cuadro 19

Ítem 18.- ¿La alcaldía tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos de los empleados?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
18	8	32	12	48	5	20	0	0	0	0

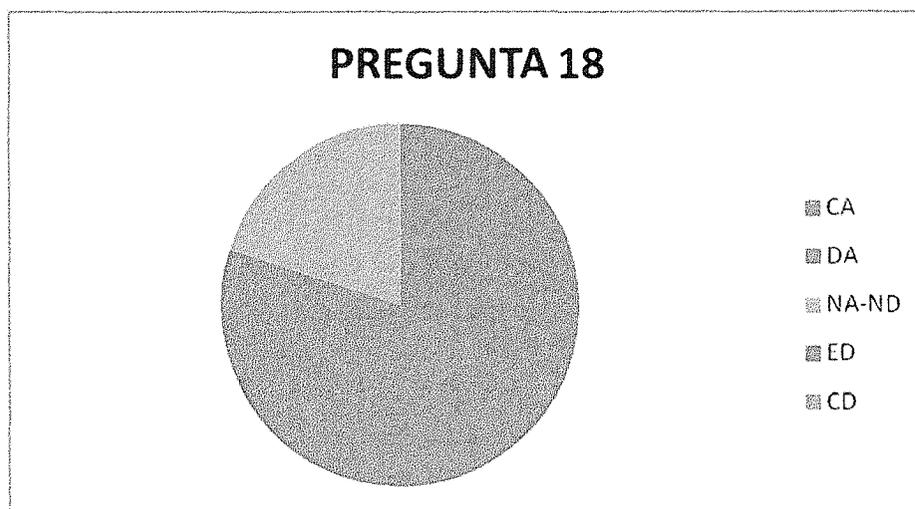


Gráfico 19. Representación gráfica del ítem 18.

Las respuestas a esta interrogante nos permiten observar que el 80% de los encuestados que corresponde a 20 empleados responden positivamente y el 20% restante evade responder al ítem, lógicamente esto nos señala claramente que en la institución edilicia existen mecanismos que previenen los riesgos que, en el desarrollo de toda actividad, existen pero con las medidas y mecanismos adecuados pueden ser controlados o prevenidos, claro está que en este sentido lo establecido por Benjamín (2006; pp. 28-36), quien señala que las decisiones están basadas en cinco elementos a tomar en cuenta y que nos permiten una decisión integral dentro del nivel jerárquico correspondiente; estos elementos son: (a) Información: Se recogen tanto para los elementos que están a favor como en contra del problema a solucionar, con el fin de determinar sus limitaciones.

En caso de no poder obtener esta información se trabajará con los datos generales existentes; (b) Conocimientos: Aquellos conocimientos, que quien toma la decisión, en este caso, pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados; (c) Experiencia: Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados

buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos; (d) Análisis: Método que se utiliza en la solución de un problema, existen diferentes métodos, su selección dependerá, lógicamente, del problema a resolver. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición y; (e) Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 20

Ítem 19.- ¿Existe en la Alcaldía del Municipio Cárdenas una estructura administrativa bien definida?

Ítem N°	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
19	16	64	6	24	3	12	0	0	0	0

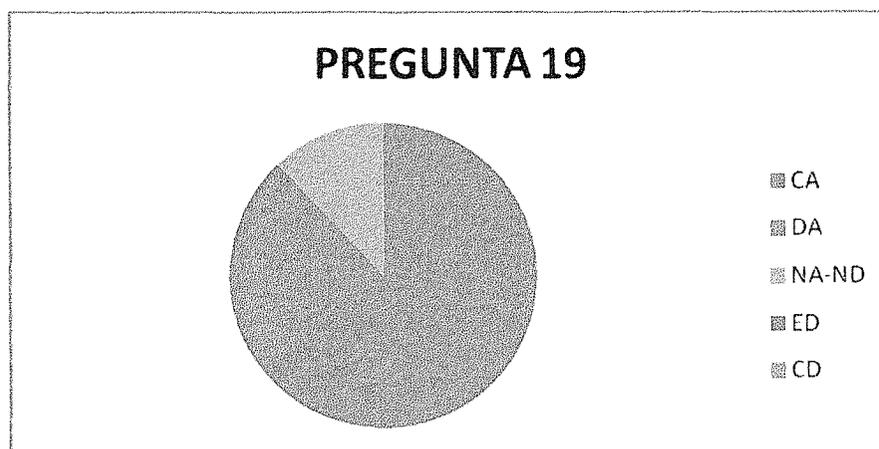


Gráfico 20. Representación gráfica del ítem 19.

Observamos en este gráfico que el 88% correspondiente a 22 empleados encuestados responde positivamente esta pregunta, y apenas el 12% que corresponde a 3 empleados responden no estar de acuerdo pero tampoco en desacuerdo, es decir, no saben o no quieren responder, esto significa que la alcaldía tiene una estructura administrativa acorde con los lineamientos y teorías administrativas vigentes, esto lógicamente proporciona mecanismos y facilita la toma de decisiones en la resolución de los problemas a los niveles jerárquicos correspondientes, es decir, además de proporcionar elementos que faciliten la toma de decisiones proporciona elementos para el control interno jerárquicamente hablando, esto de acuerdo con Salguero, Ticas y Velásquez (2011), Los actos y las transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios, empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos que cuentan con la conformidad de la Dirección. Esta supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos. Este nivel, debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

Cuadro 21

Ítem 20.- ¿Piensa usted que la realización de proyectos sociales, por parte de la alcaldía municipal actual corresponde a las necesidades de su personal y del resto de los habitantes del municipio?

Ítem	Frecuencia									
	(CA)		(DA)		(NA-ND)		(ED)		(CD)	
N°	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
20	6	24	16	64	0	0	3	12	0	0

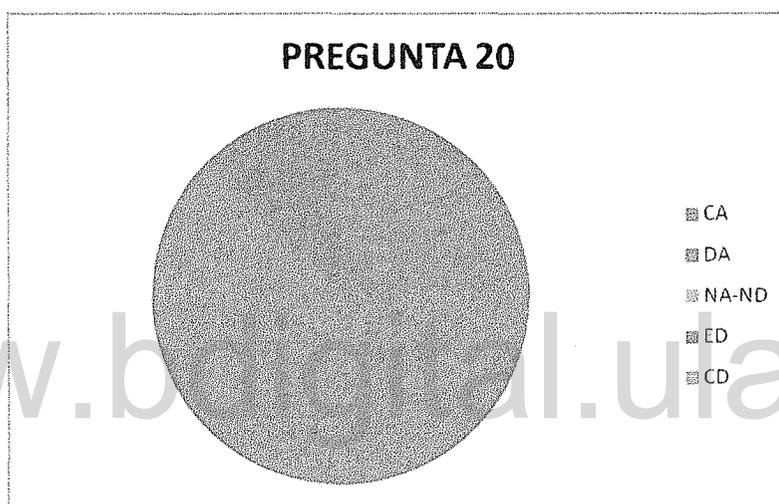


Gráfico 21. Representación gráfica del ítem 20.

El 88% de los encuestados responde positivamente esta pregunta, es decir, están de acuerdo en que la alcaldía del Municipio Cárdenas realiza proyectos sociales que atienden y satisfacen las necesidades, tanto de los empleados de la alcaldía como del resto de los habitantes del municipio, sin embargo, un porcentaje muy pequeño el 12% responden negativamente esta pregunta, es decir, están en desacuerdo, esto por cuanto en conversación al momento de aplicar el instrumento comentaban que, los proyectos realizados por la alcaldía da solución a las necesidades de la población, pero que los proyectos solo benefician a una parte pequeña, piensan que hace falta más por hacer en el municipio.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este estudio se llevó a cabo con el fin de hacer una propuesta para elaborar una Alternativa Directiva para el Fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira, una vez analizados los datos recabados con la aplicación del instrumento, se llegó a las siguientes conclusiones:

Dimensión Toma de Decisiones; sub-dimensiones: Visión global de la institución, visión hacia el cambio y proceso:

En relación a estas sub-dimensiones las personas encuestadas respondieron señalando que:

A pesar de la importancia que poseen los niveles jerárquicos en la toma de decisiones de los directivos, estas decisiones parecen estar supeditadas a intereses particulares o político-partidista

La delegación de tareas y responsabilidades están asignadas de acuerdo a los niveles de cada área, lo que significa que en esta alcaldía se cuenta con una estructura organizativa acorde a los lineamientos administrativos y legales

Las opiniones de los empleados, para efecto de la planificación, formulación de objetivos institucionales y actividades relacionadas con el personal, normalmente, no son solicitadas

Como consecuencia de no ser escuchadas las opiniones de los empleados, la innovación y la creatividad no son promovidas, ni tomadas en cuenta.

Los problemas, tanto del personal de la alcaldía como de la comunidad a la cual presta servicio, no están resueltos en su totalidad, por falta de recursos financieros.

En relación a esta dimensión **Comunicación** las personas encuestadas respondieron señalando que:

Los empleados sienten que existe una buena relación comunicacional entre el equipo de trabajo

A pesar de las buenas relaciones interpersonales, los jefes y directivos supeditan sus opiniones y actuaciones, en la mayoría de las veces, atendiendo directrices y ordenes emanadas de sectores fuera de su área de trabajo, imponiendo de esta forma estas directrices a todo el personal

No existe una organización comunicacional coherente, utilizándose la comunicación formal, informal, descendente y horizontal eventualmente, es decir, existe un híbrido comunicacional y de esta forma el personal no tiene información fidedigna y confiable sobre los cambios que se realizan en la planificación y actividades a realizar.

En relación a esta dimensión **Motivación** las personas encuestadas respondieron señalando que:

No existen suficientes elementos que permitan determinar la existencia de acciones motivacional hacia el personal de empleados

A pesar de las buenas relaciones comunicacional existentes, entre los grupos de trabajo, lamentablemente no existen incentivos laborales como reconocimiento a su trabajo, al grado de estudio, al desempeño que pudiera mejorar y motivar al personal para un eficaz y eficiente trabajo.

Como conclusiones generales tenemos que, una vez analizados los datos obtenidos con la aplicación del instrumento y obtener la conclusiones de cada una de las dimensiones, podemos señalar que, desde el punto de vista de la dimensión Toma de Decisiones, los Jefes y Directivos de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira, pertenecen a la clasificación señalada por Ávila (ob.cit) como decisiones

programadas, es decir, existen criterios o procedimientos que permiten hacer frente a los problemas estructurados y rutinarios mediante la utilización de hábitos, costumbres y/o procedimientos estandarizados.

Desde el punto de vista de la dimensión Comunicación, lo podemos catalogar, de acuerdo con Chacón (ob.cit), como normativo, esta forma comunicacional da prioridad a las estructuras de las reglas y la organización, en este sentido la consideramos subutilizada y sobre utilizada; subutilizada, por cuanto el directivo actúa sin metas, sin respetar a los demás, es desordenado, no se exige a sí mismo ni a otros, argumenta sin valores fijos y, sobre utilizada, por cuanto el directivo insiste en convencer al otro de su razón, critica en forma desmesurada, tiene excesos de autoritarismo, compete excesivamente por el poder, aplana a los demás.

Desde el punto de vista de la dimensión Motivación, lo podemos catalogar, tomando en cuenta lo establecido por Álvarez y otros (ob.cit), como tradicionalista o de explicación interna, por cuanto estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; explican la conducta con base en procesos internos, en la alcaldía de Cárdenas, de acuerdo a las respuestas obtenidas, a pesar de no existir planes motivacionales hacia el personal, sin embargo, los empleados consideran que existe una buena relación de grupo, espíritu de equipo e identificación con los objetivos planteados en la institución edilicia.

Recomendaciones

La toma de decisiones se debe reforzar mediante capacitación y otras técnicas en los factores como, relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar, satisfacción por los recursos, y remuneración.

Es necesario el mejoramiento del clima comunicacional organizacional de la alcaldía, mediante el fortalecimiento del proceso de gestión del talento

humano y la creación de canales comunicacionales acorde con los tiempos modernos, garantizando de esta forma mejorar la calidad del servicio que presta.

Se puede señalar que la mayor fortaleza para la Administración Municipal de Cárdenas, es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, la cual debe ser fortalecida mediante talleres o mesas de trabajo a mediano y largo plazo, de acuerdo a las necesidades de entrenamiento del personal (perfil del cargo) y la filosofía de la institución, que garantice su continuidad aun en los cambios de periodos de gobierno, donde los procesos pueden sufrir fracturas en su continuidad.

Finalmente, se considera que debe mejorar el proceso administrativo, la atención al ciudadano y al empleado, partiendo de la premisa de la buena gestión, que este organismo siempre debe tener.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Diagnóstico

La propuesta de Lineamientos para la Alcaldía Municipal de Cárdenas, nace desde la reflexión realizada en la Dirección de Hacienda y según los resultados encontrados en la encuesta realizada al personal de dicha dirección, igualmente se parte de las conclusiones obtenidas en la variable, dimensiones e indicadores, donde se evidencia la necesidad del fortalecimiento de los diferentes procesos de gestión del talento humano, en los aspectos relacionados con la Toma de Decisiones, Comunicación y Motivación, esto, en virtud a que este no solo abarca los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven.

La vida de las personas la conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por ser eminentemente social, el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

En este sentido, Chiavenato (2007t; p. 6), afirma que

Una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común.

A partir de lo encontrado en la revisión de la variable “Estilos Directivos” y de lo anteriormente expuesto se propone establecer actividades que busquen coordinar y dirigir el talento humano directivo en la Alcaldía

Municipal de Cárdenas de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores, de sus procesos y servicios como entidad de servicio pública.

Se puede mejorar la función directiva por vía de aplicación de algunos elementos del desarrollo organizacional, pudiendo así mejorar la acción directiva en pro del talento humano, de la comunicación y la motivación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: establecimiento de una red interna de comunicación y ejecución y una visión integral de la alcaldía.

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar, y la mejora continua como forma de vida.

El proceso debe iniciarse con la creación de un conjunto de sentimientos y actitudes que dan lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional. En primera instancia es indispensable definir quién administrará el talento humano, aunque este estudio está dirigido a la Dirección de Hacienda, por consiguiente corresponde a esta instancia administrativa todo lo concerniente a la administración, control y toma de decisiones sobre la dinámica de la organización y los recursos disponibles.

Corresponde al Director de este despacho transmitir a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los colaboradores. Es indispensable que a quien le toque el papel del jefe o director tenga claridades sobre los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, por tanto a los directivos de las diferentes Direcciones o áreas se les debe brindar

capacitación sobre cómo dirigir sus grupos humanos de tal forma que potencien en ellos sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral. En este tema Ávila (Ob.cit.), establece cuatro tipos diferentes de directivos, de acuerdo a la relación que se establece con sus subalternos. Tipificándolos como Conservador, Oportunista, Bombero e Integrador. La eficiencia de la organización depende de la conducta de Director. El directivo eficaz implica, entre otros, los rasgos de personalidad, su conducta, las características y la conducta de los subordinados, los rasgos y la conducta del superior del directivo, los objetivos institucionales y el diseño de los puestos de trabajo. (Si todos estos factores son favorables al directivo, la eficacia óptima de éste estará prácticamente asegurada).

Sin embargo, para que las diferentes direcciones actúen de manera uniforme es indispensable que exista una dirección que se encargue de los asuntos administrativos del personal de empleados o talento humano y, que corresponda a esa instancia proporcionar la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar el talento humano de las diferentes direcciones, además debe prestar los servicios especializados de reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos. Por lo tanto debe estar integrada por personas especializadas en este tipo de servicios.

En este sentido Chiavenato (Ob.cit.), establece, para la administración del talento humano, cinco subsistemas interdependientes que son: (1) subsistema de integración con las funciones de reclutamiento y selección; (2) subsistema de organización del talento humano con las funciones de inducción, análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación del talento humano, plan de vida y de carrera y evaluación del desempeño; (3) subsistema de retención con las funciones de administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y relaciones laborales; (4) subsistema de desarrollo con las funciones de capacitación y desarrollo de recursos humanos y; (5) subsistema de auditoría

con las funciones de banco de datos, sistemas de información y auditoría del talento humano.

Diseño de la Propuesta

De acuerdo a estas especificaciones generales se hace necesario retomar algunas funciones que por su carácter influirán significativamente en las diferentes direcciones de la alcaldía y en el personal que labora en ellas:

Inducción o socialización.

Esta debe iniciar desde el proceso de selección cuando al futuro candidato se le da información general y clara de la institución respecto a la estructura institucional, las actividades que se desarrollan, las recompensas, el estilo de dirección etc. Esta debe continuar aun después de vinculado a la institución para proveerle al nuevo miembro un ambiente favorable y acogedor.

Esta deberá ser general y específica. La general debe familiarizar al futuro director o subalterno con el lenguaje, usos y costumbres de la institución explicando la estructura de la organización, los servicios que prestan, la misión, visión, objetivos, valores, normas y patrones de comportamiento. La específica debe hacer alusión a todas aquellas formas y funciones de su área y cargo específico. Finalmente, este proceso de inducción deberá ser evaluado y establecer un plan de seguimiento para garantizar que realmente se cumpla el objetivo. Logrando este objetivo se podrá obtener un efecto positivo en la organización edilicia, ya que es la manera como el nuevo empleado se siente recibido por la administración, desde este momento comenzará a sentirse apreciado y valorado iniciando, de esta forma, una apertura hacia el sentido de pertenencia y colaboración con la alcaldía; igualmente se deben hacer procesos permanentes de re inducción por los constantes cambios que se generan en los procesos administrativos o de

rotación de funciones que puede tener la institución.

Diseño de puestos de trabajo

Aunque existan unas especificaciones del puesto de trabajo con las funciones y procedimientos, es necesario efectuar acciones motivadoras previas, teniendo en cuenta que la forma de obtener mejores resultados de las persona y del trabajo aumentan cuando estas consideran su trabajo como algo significativo y valioso, cuando se siente responsable de los resultados del trabajo y cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo. En este sentido, Chiavenato (ob.cit; p. 211), estableció que:

Cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir cinco dimensiones esenciales: Variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación y retroalimentación, las cuales crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre motivación y satisfacción en el cargo, sienta mayor autonomía y autocontrol.

Evaluación del desempeño

Es un instrumento para mejorar los resultados del talento humano en la organización, por lo tanto debe ser planeada, coordinada y desarrollada en forma adecuada para que produzca los beneficios para el director y el empleado y para la institución. Permitirá que las personas al interior de la administración municipal sean retroalimentadas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un importante medio para mejorar y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la institución considerando tanto los objetivos de la organización como los objetivos de los individuos.

Capacitación y desarrollo del Talento humano.

Las personas tienen una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. La alcaldía de Cárdenas, en el área de desarrollo humano, debe pensar en una gran variedad de medios para instruir y formar a las personas, agregarles valores y fomentar el crecimiento de aptitudes y habilidades para el trabajo.

Esta capacitación y desarrollo de los directivos y empleados debe estar basado en un proceso organizado tomando en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de los directivos y empleados para el futuro. Debe ser intencional porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a alcaldía por parte de la sociedad. Debe ser proactivo porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro y el destino de la institución y de las personas que laboran en ella. Se debe basar en el consenso, porque no es impuesta de la alta dirección para abajo, sino con la consulta y de acuerdo con las aspiraciones de los directivos y empleados.

De otro lado, la educación o formación no pueden ser el único elemento presente que garantice el mejoramiento administrativo de los directivos y empleados de la alcaldía del municipio Cárdenas, sino que, también, es de gran importancia realizar una mirada a las tendencias actuales sobre el manejo del talento humano en la institución, sobre todo aquellas que se orientan a buscar calidad de vida en el trabajo, ya que esta representa el grado en que los miembros de la alcaldía pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la institución.

La calidad de vida en la organización implica una variedad de factores que tienen que ver con la satisfacción del trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la institución, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el

salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros aspectos similares. Todo eso no solo implica elementos intrínsecos al puesto, sino también los elementos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente de trabajo.

Finalmente, con esta propuesta se espera aportar a las iniciativas de mejoramiento en el desempeño, tanto del personal directivo como de los empleados de la alcaldía, buscando, de esta forma, crear mejores condiciones y de lograr cumplir la misión, visión, objetivos y compromisos institucionales, incluyendo los individuales de todos y cada uno de las personas que hacen parte de la Administración Municipal de Cárdenas, logrando así el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y de los servicios que presta esta institución edilicia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L., M.Y. y Hernández, L., P. (2006). *Como crear ventaja competitiva desde un enfoque de dirección estratégica*. Documento en línea. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/alonso_l_ly/indice.html [Consulta, Julio, 15, 2013].
- Álvarez; Fernández y Herrero (2002). *Liderazgo, Capacidades para Dirigir*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de Investigación*. México: Editorial Trillas.
- Ávila, J. (2004). *Gestión Estratégica y Toma de decisiones, Administración de Empresas*. U.M.S.A. México.
- Ayala, Mejia y Acuña (2013) *La dirección dentro la administración de empresas*. Documento en línea, disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas.htm> Consulta: Agosto, 25, 2013.
- Barrantes (2004) *Investigación un Camino al Conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Primera edición. EUNED Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José de Costa Rica.
- Barrios, M. (2002) *Liderazgo transformador en la empresa Lacor C.A., como estrategia para configurar la cultura organizacional*, investigación llevada a cabo en la Universidad Católica del Táchira San Cristóbal.
- Benjamín, M. (2006). *Administración Estratégica*. Decima Quinta Edición. México: McGraw Hill
- Cervantes, C. y Molina, G. (2003) *Análisis de la calidad del servicio ofrecido por el departamento de licencias de Secretaria de Comunicaciones y Transportes de la ciudad de Puebla*. Documento en línea. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/alonso_l_ly/indice.html Consulta, Julio, 20, 2013.
- Chacón, L. (2009) *Investigación de la Comunicación: Técnicas y Metodología*. México, Nueva Editorial Interamericana.
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos el Capital*

humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, octava edición.

Claude S., G. (1992). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Editorial Prentice Hall, México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de Venezuela N° 36.860.

Daft, R (2004). *Administración*. Cengage Learning Editors, México.

Díaz Méndez, A. (2007) *Auto-evaluación EFQM y obtención del Sello de Excelencia en el Ayuntamiento de Alcobendas*. En ESADE Business School, del Módulo de Operaciones y Calidad, del *Master de Dirección y Gestión Pública de ESADE Business School*, Madrid.

Fayol, H. (1921) *Incapacidad Industrial del Estado Les P. T. T.* Paris Dunod, OCLC 162901547

Gallego C, H. (2007). *Presentación de la FEMP*. En FEMP y Grupo Galgano (eds.), *La Administración Pública sin derroches*. Madrid, Federación Española de Municipios y Provincias y el Grupo Galgano.

Gámez (2007). *Los diferentes modos de comunicación organizacional*. Tercera Edición. Editorial U.B.A. F.F.y L. Buenos Aries.

García, J. (2011). *Dirección Administrativa*. Documento en línea. Disponible: administraciontributariagrupo4@gmail.com Consulta: Agosto, 17, 2013.

Grafe, L. (2002) *La Motivación una Alternativa para el Éxito*. UPEL. Caracas. Venezuela.

Gulledge, T. R., y Sommer, R., (2002). *Business Process Management: Public Sector implications.*" Business Process Management Journal, vol. 8, no. 4.

Hernández S., H. Fernández, C. Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. (4ª. Ed.) México DF.: McGraw Hill.

Hurtado V. (2011) *La Gestión Municipal en el marco del Plan de Desarrollo Local concertado del distrito de san Andrés de Cutervo - Cajamarca, años 2007-2010*. Documento en línea. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis->

doctorales/2011/ahv/materiales_metodos.html. Consulta: Marzo, 21, 2013

Ilse, M. (2011). *Introducción a la Gerencia Moderna*. [Documento en línea] disponible en <http://ipalmagerenciomoderna.blogspot.com/2011/01/toma-de-decisiones.html> Dirección administrativa. [Consulta: Septiembre, 16, 2013]

Jerico, S. (2008). *Gestión del talento humano*. Madrid. Printice Hall. Pearson Educación.

Lassig, G. (2006). *El Liderazgo Empresarial*. Tesis sin publicar. Universidad Central de Venezuela.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (ley comentada). (2007) (varios autores), Ediciones Fundación Editorial Jurídica Venezolana, Caracas.

Martín C., J. I. (2005). *Guía 2: Planes de Calidad, Innovación y modernización en las Administraciones Locales*. En FEMP, Universidad Autónoma de Madrid y Grupo Galgano (eds.), Guías de Apoyo a la Calidad en la Administración Pública Local. Ministerio de las Administraciones Públicas. Madrid, España.

Martín C., J. I. (2006). *Guía 6: La Gestión por Procesos en la Administración Local. Orientación al servicio público de la ciudadanía*. En FEMP, Universidad Autónoma de Madrid y Grupo Galgano (eds.), Guías de Apoyo a la Calidad en la Administración Pública Local. Ministerio de las Administraciones Públicas. Madrid, España.

Maza Z., D.F. (2010) *Artículo de Prensa*. Documento en línea. Disponible: <http://informe21.com/economista-venezolano/maza-zavala-pronostica-mayor-inflacion-2010> [consulta enero, 30, 2013].

Mora, R., Moret, L., Ezpeleta, S. (2006). *La transversalidad como impulsor de mejoras en la Administración Pública en un contexto de desarrollo de un sistema de servicios locales*. CIDOB. España.

Morstein, F. (1969). *El Estado Administrativo: Una introducción a la burocracia* Madrid. Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

Muños, E., R. (2013). *Frederick Wislow Taylor y sus aportes a la administración*. [Documento en línea] Disponible en:

file:///C:/Users/Pernia/Documents/respaldo%20profe%20dene/apoyo%20tesis%20perduar/Frederick%20Wislow%20Taylor%20y%20sus%20aportes%20a%20la%20administraci%C3%B3n%20%20%20GestioPolis.htm
[Consulta, 2, Agosto, 2013]

Ortega (2008). *Lineamientos Estratégicos de Formación Gerencial Basados en las Competencias Desarrolladas por los Gerentes Universitarios a través de Experiencias de Gestión Administrativas. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/ao/ficha.htm>. [Consulta: Febrero, 20, 2013]

Parella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Rainey, H. y Bozeman, B. (2000). *La comparación de las organizaciones públicas y privadas: investigación empírica y el poder de la priori*. Revista de Administración Pública, Investigación y Teoría, 10(2), 447-469.

Reyes P., A. (1992). *Administración Moderna*. [Documento en línea] Disponible: http://books.google.co.ve/books/about/Administraci%C3%B3n_moderna.html?id=TwnmILyBJIYC&redir_esc=y. [Consulta: 15, Septiembre, 2013]

Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. Ed Prentice Hall. México.

Rodríguez P., E. y Pedraja R., L. (2009). *Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica*. Interciencia, 34(6), 413-418.

Rojas, P. (2005). *El comportamiento Humanos en el trabajo: comportamiento organizacional*. 8va. Edición. México. McGraw-Hill.

Rue, L. W. y Byars, L. L. (2006). *Gestión de Recursos Humanos*. 8va. Edición. Colombia. Alfaomega.

Sabino, C. (2002). *El Proceso de la Investigación*. Caracas Venezuela. Editorial Panapo.

Salguero F., C.A., Ticas T., W.R., y Velásquez Ch. J.O. (2011). *Fortalecimiento del Proceso Administrativo para garantizar la*

Transparencia Financiera de la Alcaldía de San Julián, del Departamento de Sonsonate. [Documento en línea]. Disponible: core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/11227234.pdf. [Consulta: Marzo, 16, 2013]

Sánchez, J. (2006). *Gestión Pública y governance*. 2da edición, Instituto de Administración del Estado Mexicano, México

Schewe y Smith (2003). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA, Caracas.

Tamayo, J. y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa: México.

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires, Argentina. Editorial El Ateneo. Reimpresión 1979.

Terry, G.R.1923. *La réforme administrative des PTT, tiré à part, Dunod,*

Thompson, A. y Gamble J. (2012) *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. 18va. Edición. Editorial McGraw-hill. España

Tovar (2005) *Motivación al Logro. Una Necesidad*. México: Editorial Trillas. Séptima Reimpresión.

UPEL (2010) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.(4ª ed.) Caracas: La Editorial Pedagógica de Venezuela.

Valencia A., F. (2009) *Cultura de Empresa y Clima Laboral*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.francisco-valencia.es/Documentos/TesisMBA.pdf>. [Consulta: 17, Junio, 2013]

Zambrano, B. (2003). *La acción gerencial en el contexto de la mediana empresa industrial*. Municipio Lagunillas: perspectiva actual. Trabajo de ascenso no publicado. Cabimas. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt.

Zambrano, B. y Marval, E. (2008). *Acción directiva: Un enfoque centrado en competencias*. Revista Venezolana de Gerencia v.12 n.44 Maracaibo dic. 2008.

ANEXOS
www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CÁRDENAS

El presente cuestionario tiene la finalidad de proporcionar la información que servirá como base para el trabajo que lleva como título “**LINEAMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE DIRECCIÓN DE HACIENDA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CÁRDENAS DEL ESTADO TÁCHIRA, DURANTE EL PERIODO FISCAL 2011 - 2013**”. Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y para fines académicos.

OBJETIVO GENERAL: Obtener información verídica y confiable que permita realizar un análisis de la situación actual de la alcaldía del Municipio Cárdenas.

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA: Completamente de acuerdo (CA), de acuerdo (DA), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA-ND), En Desacuerdo (ED), completamente en desacuerdo (CD).

INTRUCCIONES: Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta

1.- ¿Considera que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

2.- ¿Considera que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

3.- ¿Considera que la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad y capacitación de las personas?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

4.- ¿Considera que la motivación laboral incrementa la productividad del grupo de trabajo?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

5.- ¿Recibe, por parte de los Directivos de la alcaldía, reconocimiento de sus méritos personales, como elemento motivacional que incrementa la calidad en el trabajo?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

6.- Los Jefes y Directivos de la Alcaldía, basan su opinión o actuación, en el "¿Qué dirán?"

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

7.- ¿Los Jefes y Directivos de la Alcaldía siempre tienen la razón en lo que opinan o hacen?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

8.- ¿La forma de comunicación organizacional más utilizada en la institución municipal es la descendente?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

9.- ¿Los Jefes y Directivos de la Alcaldía nos mantienen informados de todos los cambios que se realizan?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

10.- ¿Las reglas y normas comunicacionales de la alcaldía son claras?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

11.- ¿Posee la alcaldía un medio o sistema para que los empleados expresen sus opiniones o ideas?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

12.- ¿La comunicación entre los Jefes y Directivos es muy fluida siempre?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

13.- ¿La cadena de mando y los conductos regulares, en esta alcaldía, son claros y respetados?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

14.- ¿Al personal de todo nivel se le delega responsabilidades y no sólo tareas?

- CA
- DA
- NA-ND
- ED
- CD

15.- ¿Los Jefes y Directivos de la alcaldía toman en cuenta las opiniones de los empleados en la formulación de los objetivos institucionales?

- CA
- DA
- NA-ND

ED

CD

16.- ¿La forma en que se manejan las decisiones laborales, que se relacionan con los empleados, es honesta y justa?

CA

DA

NA-ND

ED

CD

17.- ¿Se da participación a los empleados en la toma de decisión sobre las actividades a realizar?

CA

DA

NA-ND

ED

CD

18.- ¿La alcaldía tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos de los empleados?

CA

DA

NA-ND

ED

CD

19.- ¿Existe en la Alcaldía del Municipio Cárdenas una estructura administrativa bien definida?

CA

DA

NA-ND

ED

CD

20.- ¿Piensa usted que la realización de proyectos sociales, por parte de la alcaldía municipal actual corresponde a las necesidades de su personal y del resto de los habitantes del municipio?

CA

DA

NA-ND

ED

CD

ANEXO B

REGISTRO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

ITEMES	Criterios a Evaluar			Observaciones
	Excelente	Aceptable	Mejorable	
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

OBSERVACIONES: _____

Juez Evaluador

[Evaluación del Experto]

San Cristóbal, Junio 2013.

Yo, IRIS IRAIMA MALDONADO, titular de la cédula de identidad N° V – 5.032.355, Licenciada en Educación y Especialista en Evaluación Educativa, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los objetivos, el cuadro de variable (operacionalización de las variables) y el instrumento de recolección de datos, diseñado por el Lic. Perduar Dengla Pernía Valero, el cual se utilizará para la obtención de información en la realización del trabajo de investigación titulado: Lineamientos para el Fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira durante el periodo fiscal 2011 - 2013, el cual considero:

Se encuentra, desde el punto de vista metodológico, en condiciones de ser aplicado, por cuanto presenta pertinencia con los objetivos, claridad y redacción cónsonos con la validez y confiabilidad del instrumento y con las variables de estudio, lo cual permitirá recabar la información necesaria para el análisis correspondiente.

En la ciudad de San Cristóbal, a los 06 días del mes de Junio de 2013.

Validado por:  _____

[Evaluación del Experto]

San Cristóbal, Junio 2013.

Yo, DENE DENDER PERNIA ATENCIO, titular de la cédula de identidad N° V – 1.698.350, Licenciado en Educación Mención Evaluación y Magister en Administración Educativa, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los objetivos, el cuadro de variable (operacionalización de las variables) y el instrumento de recolección de datos, diseñado por el Lic. Perduar Dengla Pernía Valero, el cual se utilizará para la obtención de información en la realización del trabajo de investigación titulado: Lineamientos para el Fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira durante el periodo fiscal 2011 - 2013, el cual considero:

Apto para su aplicación, en virtud a llenar los requisitos de validez y confiabilidad y, encontrarse redactados solicitando la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos y los indicadores de la operacionalización de las variables de estudio.

En la ciudad de San Cristóbal, a los 02 días del mes de Junio de 2013.

Validado por: _____



[Evaluación del Experto]

San Cristóbal, Junio 2013.

Yo, LUZ MARINA VARGAS, titular de la cédula de identidad N° V – 8.100.064, Licenciada en Educación Mención Matemática y Especialista en Evaluación Educativa, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los objetivos, el cuadro de variable (operacionalización de las variables) y el instrumento de recolección de datos, diseñado por el Lic. Perduar Dengla Pernía Valero, el cual se utilizará para la obtención de información en la realización del trabajo de investigación titulado: Lineamientos para el Fortalecimiento de la Dirección de Hacienda en la Alcaldía del Municipio Cárdenas del Estado Táchira durante el periodo fiscal 2011 - 2013, el cual considero:

Que reúne las condiciones necesarias para su aplicación, por cuanto están redactados de forma unívoca y poseen pertinencia con los objetivos planteados en la investigación.

En la ciudad de San Cristóbal, a los 08 días del mes de Junio de 2013.

Validado por: _____

