

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
Maturín – Monagas - Venezuela



DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD
ESTATAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRA
DEL ESTADO MONAGAS

Asesor:
Luis Orsini La Paz.

Autores:
Díaz M; José R.
Rodriguez, Sadic

Trabajo de Investigación Modalidad Áreas de Grado, presentado para optar por
el Título de Licenciado en Administración Mención industrial.

Maturín, Agosto 2005

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
Maturín - Monagas - Venezuela



DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD
ESTATAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRA
DEL ESTADO MONAGAS

HOJA DE APROBACIÓN

APROBADO POR:

PROF. LUIS ORSINI LA PAZ
ASESOR

PROF. JUAN C. HERNÁNDEZ
JURADO PRINCIPAL

PROF. MARÍA MAURERA
JURADO PRINCIPAL

Maturín, Agosto 2005

DEDICATORIA

A mi dios todopoderoso por darme la vida y la salud para ver cumplido este sueño.

A mi papá ejemplo de trabajo y humildad, papá gracias por no dejar que nunca me faltase nada, cuando necesite de ti siempre estuviste allí apoyándome en todo, mi triunfo es tu triunfo, gracias mil gracias.

A mi querida madre, persona incansable y trabajadora, cariñosa, gracias vallita tú has sido mi inspiración y mi motivación más grande para lograr esta meta, gracias por ayudarme siempre y no juzgarme y por confiar siempre en mi, mama no te defraudé.

A mis hermanas Raquel y Chelín, mis dos grandes tesoros, muchas gracias por estar conmigo y apoyarme en todo, ustedes confiaron en mi y aquí estoy, tarde pero seguro, las amo y amare por siempre.

A mi gran hermano y amigo Diógenes, gracias a dios por ponerte en mi camino y por guiarme y aconsejarme y darme animo para lograr esta meta, muchísimas gracias por todo jamás tendré como pagarte lo que has hecho por mi, el señor te bendiga siempre, a tu mama y a toda tu familia.

A la familia Díaz, mis tíos ejemplo de constancia y superación especialmente a mi tío Darío, tía Zoraida y mi tía Juana, gracias por su apoyo y cariño, a mis primos ellos han sido el ejemplo a seguir en especial a mi prima Roselia, gracias por tus consejos.

A la familia Martínez, en especial a mis tías, Nieves, Rosalía y Olga por ser tan especiales conmigo, yo las adoro, a mis primos también por estar conmigo en todo, especialmente a mi primo Oswaldo, fiel amigo y consejero acertado en los momentos difíciles, a ustedes les dedico mi triunfo.

A todos mis amigos por confiar en mi apoyarme en todo, ustedes saben quienes son especialmente a mis compañeros de áreas de grado, con los cuales compartí esta experiencia tan enriquecedora.

A la memoria de tres personas muy especiales para mí, a mis abuelas Pastorita y María (mamabuela), y especialmente a la de mi hermano Rafael, lastimosamente Dios te llamó para que estuvieras a su lado, pero nos dejó la satisfacción de aprender muchas cosas importantes de ti mi hermano como lo es la humildad y el amor por nuestros padres, donde quieras que estés te dedico este triunfo de todo corazón.

José Rafael Díaz Martínez.

DEDICATORIA

En primer lugar, doy gracias a Dios por permitirme vivir, por darme la fortaleza y salud para llevar a cabo la realización de mis metas.

A mis padres, por darme la vida, a ellos quienes con sus esfuerzos, amor, dedicación, confianza y mucho sacrificio me dieron el impulso para llegar hasta aquí y continuar cosechando éxitos.

A mis hermanos, en quienes encontré apoyo en los momentos más difíciles, me brindaron esas palabras de aliento para lograr este sueño.

A toda mi familia, que con su unión me demostraron que si se pueden alcanzar las cosas que uno quiere.

A mi compañero de trabajo que me ayudó a enfrentar tantos obstáculos y me demostró que la amistad está por encima de todas las cosas.

A todas personas que de alguna u otra manera contribuyeron con su granito de arena levantar este sueño.

A todos muchas gracias.

Sadic Rodríguez.

AGRADECIMIENTO

Al terminar nuestro trabajo de grado, creemos necesario darles nuestro sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera nos ayudaron a conseguir esta meta.

A nuestro asesor, Prof. Luis Orsini La Paz, por hacernos sentir importantes y capaces de lograr esta gran meta con sus consejos acertados.

A nuestro Jurado, Prof. Juan C. Hernández y especialmente a la Prof. María Maurera, por estar siempre a nuestra disposición cuando la necesitamos dándonos apoyo moral e intelectual.

Al personal que labora en la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras, en especial a la Licda. Yertzaima López por toda la colaboración prestada.

Al Licdo. Jorge Hernández por ayudarnos desinteresadamente en la culminación de este trabajo.

Al Departamento de Administración, especialmente a su secretaria por siempre brindarnos su apoyo.

A todas y cada una de aquellas personas que pusieron su granito de arena para ver realizada esta meta.

Finalmente a la Universidad de Oriente por ser nuestra casa de estudios, sitio en el cual vivimos momentos inolvidables y de la cual nos sentimos orgullosos.

¡A todos muchas Gracias!

José y Sadic

INDICE GENERAL

| | |
|--|------------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| INDICE GENERAL | vii |
| INDICE DE CUADROS | ix |
| RESUMEN | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I | 3 |
| Planteamiento Del Problema..... | 3 |
| Objetivos De La Investigación..... | 5 |
| Objetivo General | 5 |
| Objetivos Especificos..... | 6 |
| Justificación | 6 |
| Delimitación..... | 7 |
| Definición De Terminos..... | 7 |
| CAPITULO II | 10 |
| MARCO TEORICO | 10 |
| Antecedentes De La Investigación..... | 10 |
| Generalidades Del Desarrollo Organizacional..... | 11 |
| Reseña Historica | 11 |
| Desarrollo Organizacional | 13 |
| Objetivos Del Desarrollo Organizacional | 14 |
| Proceso Del Desarrollo Organizacional | 15 |
| Diagnostico Organizacional | 16 |
| Modelos De Diagnostico Organizacional | 16 |
| Aspectos Generales De La Institución. | 20 |
| Reseña Historica Del Ministerio De Agricultura Y Tierras (M.A.T). | 20 |
| Funciones Del Ministerio De Agricultura Y Tierras | 21 |
| Estructura Organizativa Del Ministerio | 22 |
| CAPITULO III | 23 |
| MARCO METODOLÓGICO | 23 |
| Tipo De Investigación..... | 23 |
| Nivel De La Investigación | 23 |
| Población Y Muestra..... | 24 |
| Técnicas De Investigación | 25 |
| CAPITULO IV | 30 |
| DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL | 30 |

CAPITULO V..... 51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 51
 Conclusiones..... 51
 Recomendaciones..... 55
BIBLIOGRAFIA..... 57
ANEXOS 58

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----------|
| CUADRO N° 1 | 31 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS. | |
| CUADRO N°2 | 32 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS. | |
| CUADRO N° 3 | 34 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS. | |
| CUADRO N° 4 | 35 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS. | |
| CUADRO N 5 | 36 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO SOBRE LOS NIVELES JERÁRQUICOS EXISTENTES EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS. | |
| CUADRO N°6 | 37 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A QUE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN COINCIDEN CON EL CARGO QUE OCUPA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | |
| CUADRO N° 7 | 38 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A SI SE CUMPLE CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A SU CARGO. | |
| CUADRO N° 8 | 39 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO AL TIPO DE INCENTIVO QUE RECIBE DE ADEMÁS DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | |

| | |
|---|-----------|
| CUADRO N° 9..... | 40 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO AL SUELDO QUE DEVENGA POR EL TRABAJO QUE RESALIZA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |
| CUADRO N° 10..... | 41 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A COMO CALIFICAN LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |
| CUADRO N° 11..... | 43 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES EN RELACION A SI EXISTE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |
| CUADRO N° 12..... | 44 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A COMO CALIFICA EL NIVEL DE COLABORACIÓN DE SUS COMPAÑEROS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EL LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |
| CUADRO N° 13..... | 45 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | |
| CUADRO N° 14..... | 46 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A COMO CONSIDERA QUE ES PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |
| CUADRO N° 15..... | 47 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE VERIFICAN LOS RESULTADOS DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |
| CUADRO N°16..... | 48 |
| OPINION DE LOS TRABAJADORES EN RELACION A CUAL ES EL MEDIO UTILIZADO PARA RECIBIR LA INFORMACIÓN DENTRO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | |

CUADRO N° 17.....49
**OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO AL TIPO DE LIDERAZGO
QUE PREDOMINA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO DE MONAGAS



**Desarrollo Organizacional Aplicado a la División de Recursos Humanos de la
Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas.**

Asesor:
Lcdo.: Luis, Orsini

Autores: Díaz M., José R.
Rodríguez, Sadic

Fecha: Agosto del 2.005

RESUMEN

El presente trabajo se ha realizado con la finalidad de estudiar mediante un diagnóstico organizacional, la situación actual de la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, aplicando el modelo de Weisbord, siendo este de vital importancia dentro de las organizaciones por que nos permite visualizar de forma clara y sencilla el funcionamiento de estas a través de seis (6) puntos esenciales, que se relacionan directamente con sus sistemas formales e informales, indicando de forma clara en donde se debe buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas y sus posibles soluciones. Haciendo énfasis en Factores esenciales tales como: el propósito por el cual fue creada la organización, así como también la estructura organizativa existente, las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos presentes, igualmente se enfoca en cuales son los canales de comunicación que se dan para asegurar el logro de las metas y los objetivos y los mecanismos auxiliares que se utilizan para asegurar el éxito dentro de la organización, tales como la planificación y el control. Además se estudio el tipo de relación que se da entre los grupos de trabajo y la frecuencia con que se hacen las actividades en conjunto, al igual que el tipo de liderazgo que predomina dentro de la organización. Para el logro del análisis de estos factores se efectuó una investigación de campo de tipo descriptiva, así como también un cuestionario para recolectar los datos de la forma más veraz y confiable posible. También se presentan en esta investigación a las conclusiones que se llegaron con la implementación del modelo de Weisbord y algunas recomendaciones que se hacen para mejorar la situación actual de la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo del mundo actual exige una elevada capacidad de cambio. El gerente de hoy se encuentra en un ambiente que cambia cada vez a mayor velocidad, en el campo de la tecnología, los mercados, la profesionalización de las personas, las comunicaciones, la ciencia de la conducta, la vida familiar, social, política y económica.

Se ha dicho que visualizar acertadamente hacia donde hay que orientar los esfuerzos de una organización, y hacer lo necesario para moverla de donde esta hacia donde debe estar, al menor costo posible, es la esencia del trabajo de quienes dirigen una empresa. Hacer bien ese trabajo no es fácil, por que cada caso tiene tantas particularidades, imprevistos, posibilidades y limitaciones únicas, que resulta inadecuado enfrentarlo con esquemas o recetas prehechas; por más que éstas hayan sido útiles en otros países u organizaciones. Es por eso que resulta conveniente manejar cada caso respetando mas sus particularidades que las reglas generales.

De ahí que, el desarrollo organizacional hace que la gerencia de las empresas lleguen a tomar más conciencia de la necesidad de renovación y revitalización de forma que las organizaciones que han de afrontar dichos la turbulencia extraordinaria que han ocurrido en los últimos años, puedan dar respuestas mas innovadoras y acorde con la situación que se presente.

La presente investigación se realizará en un organismo público de la nación denominado Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, con la finalidad de aplicar un desarrollo organizacional y suministrar al personal directivo algunas medidas que puedan corregir posibles fallas y hacer efectivo el funcionamiento de la

división de recursos humanos; con un mejor control de las actividades del personal que labora en dicho departamento, logrando así una mayor capacidad productiva.

Este estudio preliminar se desarrollará en tres capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I está constituido por el planteamiento del problema, justificación, delimitación, objetivos y definición de términos.

El capítulo II se desarrolla el marco teórico e institucional que sustenta la investigación.

El capítulo III hace referencia a la metodología seguida en dicho estudio.

El capítulo IV presentación y análisis de los datos recabados para la investigación.

El capítulo V el cual contiene las recomendaciones y conclusiones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los tiempos actuales, caracterizados por los turbulentos cambios e imprevistos se observa la particular relevancia que imprimen los modos de gestión y las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. En este sentido, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión conforman una de las mayores fortalezas de quienes conducen las instituciones o empresas.

Por supuesto que acceder a esta visión nueva de las organizaciones requiere cambios sustantivos internos. El modo de gerencial y de interactuar debe ser aquel que sistemáticamente rompa las tendencias usuales de comportamiento y de hábitos mantenidos por mucho tiempo pero que a la postre han sido, en gran medida las causas básicas de lo que se observa en muchas organizaciones; poco involucramiento de las personas, desmotivación y falta de identidad con la organización.

Uno de los aspectos mas importantes en cuanto a la definición de un organismo social, es el desarrollo organizacional el cual es una herramienta importante que ayudará a las organizaciones a incrementar y fortalecer la efectividad organizacional la habilidad de auto renovación, al mismo tiempo que trata d cambiar las formas en que las personas trabajan juntas para alcanzar los

objetivos de la empresa y los propios también, basándose en un diagnóstico adecuado y en una intervención hábil.

Para ello, se tiene que uno de los métodos más útiles y que ayuda de la manera más fácil posible a visualizar la realidad en la organización es el de Weisbord. En este enfoque la organización está representada por seis casillas: propósito, estructura, recompensa, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo, que permiten diagnosticar la organización en relación con sus sistemas tanto formales como informales, para identificar de la mejor manera las áreas críticas de la organización y plantear las posibles soluciones.

Por lo antes expuesto, muchos organismos tanto del sector público como del privado, se han visto en la necesidad de cambiar su estructura, metas, misión, tecnología y políticas, dichos cambios han generado conflictos laborales entre los miembros de estas instituciones, lo cual ha mermado la eficiencia del personal en estas organizaciones.

El Ministerio de agricultura y Tierras (M.A.T) no escapa a esta situación, por cuanto el ritmo vertiginoso con que se suceden los cambios y el constante desarrollo que se da en la parte externa de dicha institución, obliga a reformular algunas políticas y actividades con el fin de lograr que el recurso humano se acople de la mejor manera para alcanzar los objetivos preestablecidos.

En este sentido, en la Unidad Estatal del Ministerio de agricultura y Tierras del Estado Monagas se pudo observar, y específicamente en la División de Recursos humanos que esta posee una estructura que carece de unidades indispensables como : Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, y se puede decir que el Recurso humano es captado por medios burocráticos y afinidad política, convirtiendo esto como único requisito para seleccionar el personal de dicha dependencia, sin

importar su preparación y experiencias en los cargos a ocupar. A su vez, existen deficiencias en el proceso de planificación y control de las tareas a realizar lo que afecta el buen desenvolvimiento de las actividades. También se pudo constatar que la División de Recursos Humanos carece de un organigrama en donde se especifiquen de manera clara las funciones de cada puesto, trayendo como consecuencia la dualidad de funciones, la cual trae atraso a las labores de cada funcionario, además de no contar con un líder natural capaz de conciliar y de hacer respetar la jerarquía y la preparación de las personas que ocupan los cargos administrativos y profesionales, además de motivar de la mejor manera para tratar de unir al personal en un fin común, como lo son las metas organizacionales dentro de la División de Recursos Humanos.

Por todos los aspectos antes mencionados, hacen interesante realizar un diagnostico organizacional en la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, durante el período Mayo - Agosto del 2005, aplicando el modelo de seis casillas de Weisbord.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación actual de la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas (U.E.M.A.T.), mediante la aplicación de un desarrollo organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigar acerca de la formulación de la misión y objetivos del Ministerio de Agricultura y Tierras de la División de Recursos Humanos de la (U.E.M.A.T.) Monagas.
- Describir la estructura organizacional (Niveles Jerárquicos) de la División de Recursos Humanos de la (U.E.M.A.T.) Monagas.
- Evaluar la ejecución de las funciones administrativas, tales como planificación y control en la División de Recursos Humanos de la (U.E.M.A.T.) Monagas.
- Identificar cómo se manifiesta el liderazgo en la División de Recursos Humanos de la (U.E.M.A.T.) Monagas.
- Identificar las fuentes de conflicto (Relaciones) que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente al trabajo en la División de Recursos Humanos de la (U.E.M.A.T.) Monagas.
- Determinar la existencia de programas de incentivos dirigidos a los miembros de la División de Recursos Humanos en la (U.E.M.A.T.) Monagas.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo organizacional es un enfoque aplicado a grandes organizaciones por su amplia gama de estrategias para mejorar la conducta grupal y organizacional, como medio para lograr efectividad según las exigencias del ambiente tanto exterior como interior que las rodea.

Por lo tanto se debe prestar atención sobre las posibles anomalías o conflictos que no se detectan a simple vista. Para ello se aplica el desarrollo organizacional, que

aunque es una ciencia-profesión relativamente nueva, pero de bastante utilidad que nos puede servir para mejorar o maximizar la calidad de las condiciones de trabajo, basándose en un conocimiento científico del comportamiento humano y de la dinámica de la organización.

Por lo antes expuesto, la realización del presente estudio tiene como objeto proporcionar a la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, los beneficios de la aplicación de un programa de desarrollo organizacional, el cual permitirá corregir las desviaciones en los procesos administrativos, y establecer condiciones que impulsen la motivación personal, así como también lograr una mayor efectividad en la ejecución de las actividades de la institución, teniendo mayor capacidad de respuesta y adaptación a los cambios que se suceden en el entorno.

DELIMITACIÓN

La investigación estará orientada a realizar un diagnóstico organizacional, mediante el modelo de Weisbord en la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, (U.E.M.A.T), ubicado en la Av. Raúl Leoni, en la ciudad de Maturín, durante el periodo, Mayo-Agosto del 2005.

DEFINICIÓN DE TERMINOS

Agente de cambio: Término que se utiliza para describir a un individuo que ayuda a generar cambios en las organizaciones; generalmente se emplea en conexión con asesores externos que se contratan para llevar a cabo intervenciones de desarrollo organizacional. (Hodgetts, 1981, p.431)

Ambiente: El ambiente de una organización esta compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño. (Stephen, 1999, p, 500)

Clima organizacional: Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (Chiavenato, 1998, p. 120).

Comportamiento organizacional: Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas. (Robbins, 1987,p. 6)

Cultura: ambiente de creencias humanas creadas, costumbres, conocimientos y experiencias que definen el comportamiento convencional en una sociedad. (Keith, 1993, p. 701)

Cultura Organizacional: Conjunto de valore, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. (Keith, 1993, p. 701)

Diagnostico: Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. (Wendell, 1995, p. 117)

Estructura organizacional: La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. (Stoner, 1996, p. 341)

Intervención: El proceso mediante el cual personas extrañas o internas adoptan el papel de agente de cambio en el programa de desarrollo organizacional. (Chiavenato, 1988, p. 574)

Motivación: Factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. (Ibidem, p. 405)

Organización: Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. (Chiavenato, 1998, p. 587)

Recursos Humanos: Son todas aquellas personas que laboran en una organización sea cual fuera sus cargos, funciones, obligaciones para su existencia. (Gómez, 1992, p. 1).

Selección de personal: es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. (Chiavenato 1998, p. 239).

CAPITULO II

MARCO TEORICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

El tema planteado en este trabajo ya ha sido desarrollado previamente en esta institución y en otras organizaciones tanto publicas como privadas, y en la biblioteca de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, y en la Universidad Simón Rodríguez, durante la recopilación de información se encontró ciertos textos alusivos al tema abordado en la presente investigación, como:

Martínez Norinel y Parragoza Yulissa, realizaron en julio de 1997 en la UDO Núcleo Monagas, un estudio titulado: **“ Análisis del proceso de reestructuración como cambio organizacional en el Ministerio de Agricultura y Cría (M.A.C) Unidad de Desarrollo Estadal, (U.E.D.A) Monagas.** En donde estas concluyeron entre otros aspectos que: **“ El cambio es de tipo organizacional identificado como un proceso de reestructuración con el cual este organismo puede solucionar: la centralización en la toma de decisiones, la actual desorganización, los métodos de producción inadecuados, y la carencia de especificaciones y descripción de las funciones y actividades a cumplir”**

Gonzáles Francis, realizó en febrero del 2000 en la UDO Núcleo de Monagas, un estudio titulado: **“Desarrollo organizacional aplicado a las secciones de contabilidad, crédito y cobranzas adscritas al departamento de contraloría del Hotel Staufer de Maturín”**, y concluyo entre otros aspectos que: **“El liderazgo adoptado por la gerencia no es el más adecuado ya que se**

toma en consideración el cumplimiento de las actividades sin tomar en cuenta la motivación y satisfacción de los empleados para el logro de las metas”

Leonett Silvia y Gonzales Yudelis, realizaron en septiembre del 2004 en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez un trabajo de investigación titulado: **“Diagnostico del clima organizacional del personal empleado de la empresa automotriz Maturín, C.A.”** En el cual concluyeron: **“La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados, propicia la motivación al esclarecer al personal lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo, se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones.”**

Todos los trabajos antes mencionados guardan relación con la investigación planteada, ya que en general se busca el desarrollo de la organización mediante distintas técnicas que en definitiva lo que buscan es la mayor productividad del trabajador. Estos antecedentes pueden servir de apoyo a nuestro estudio debido a que a todos nos atañe el desarrollo organizacional.

GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESEÑA HISTORICA

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se sitúan en el año 1924, partiendo de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, E.U.A. en el cual se descubrió la influencia de los factores del comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Pero concretamente el Desarrollo Organizacional empezó a surgir en el año 1957 como un intento de aplicar algunos de los valores y conocimientos a las organizaciones. El finado Douglas Mc Gregor , trabajando con unión carbide, es uno de los primeros científicos de la conducta que habló sistemáticamente e implemento un programa de Desarrollo Organizacional. En colaboración con Mc Gregor, John Paul Jones estableció un pequeño grupo de consultoría interna que en gran parte utiliza conocimientos de las ciencias de la conducta para auxiliar a los administradores de línea. Otros nombres asociados con tales esfuerzos fueron los de; Herbert Shepard y Robert Blake, quienes en colaboración con el departamento de relaciones y con empleados de la ESSO Company, emprendieron un programa de sensibilización de las diversas refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957 después que una división de investigación en relaciones humanas en la oficina matriz, comenzó a visualizarse a si mismo como un grupo de consultaría interna que ofrecía servicio a los administradores de campo más que como un grupo de investigación que desarrollaba informes para la alta administración.

Durante la segunda mitad de la década de 1970 y en la de 1980, poco a poco es lo nuevo que se ha creado en materia de D.O. Sin duda alguna, la formación de grupos sigue siendo la práctica más común de los consultores de D.O y actualmente asume la forma de “Facilitación de una Reunión Externa”. Sin embargo lo que si es nuevo es: La aplicación del Desarrollo Organizacional a corporaciones que por regla general no han utilizado esta forma de consultoría, como organizaciones dedicadas al cuidado de la salud, instituciones publicas, así como el hecho también de proporcionar preparación en materia de consultoría en D.O. a personas que no procedan de la ciencia de la conducta o de recursos humanos, y también para el uso de métodos analíticos más sofisticados para interpretar los datos de encuesta y estudio. (Warner, 1987, p. 174).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existe una multitud de formas de incrementar la efectividad de una organización. En años recientes se ha venido utilizando el término Desarrollo Organizacional, el cual se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Una definición formal del D.O. sería:

Actividad a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaboradores, haciendo hincapié en el trabajo formal en equipos, los equipos temporales y la cultura intergrupala, con la ayuda de un asesor que le facilita y la aplicación de la teoría de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción (Stoner, 1996, p. 461)

El proceso del D.O. contiene ciertas características distintivas tal como lo señala Hodgett (1981):

- El proceso del D.O. es activo y continuo.
- Se basa en los principios de la ciencia de la conducta.
- Utiliza una estrategia normativa reeducativa.
- Emplea un planteamiento de sistema.
- Se basa en información para un planteamiento para buscar el cambio.

- Está basado en la experiencia.
- Se orienta hacia el establecimiento de los objetivos.
- Se enfoca hacia grupos de trabajo (pp. 401-403).

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos específicos de los programas de desarrollo organizacional varían de acuerdo al diagnóstico de los problemas de cada organización, a continuación se presentan una serie de objetivos que reflejan problemas comunes a muchas organizaciones:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas, ósea hay que buscar soluciones creativas a dichos problemas.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación (Chiavenato, 2000, p. 610).

PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo un programa de D.O. hay que considerar una serie de fases. Burke (1987) señala siete fases:

- 1. Entrada:** Representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente. Además, en esta fase, el agente de cambio o consultor explora la necesidad real de cambiar.
- 2. Hacer un contrato:** Esto implica establecer expectativas mutuas en cuanto a los objetivos a perseguir, los roles a jugar por cada uno, la metodología, cuando comenzar y las condiciones contractuales.
- 3. Diagnostico:** Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés, con la finalidad de proporcionar información útil sobre el funcionamiento actual de la organización.
- 4. Retroalimentación:** Representa el regreso de la información analizada al sistema cliente.
- 5. Planificación del cambio:** Implica que los clientes deciden cuales son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información suministrada.
- 6. Intervención:** Sirve para describir la acción estructurada por la que los individuos, grupos a las unidades que constituyen el objetivo, se esfuerzan en alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización
- 7. Evaluación:** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnostico, lo cual

conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente. (p. 74).

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnostico se refiere a la identificación del funcionamiento de los componentes organizacionales y la enunciación de problemas y sus causas. La definición del problema alude a situaciones presentes en las organizaciones que se consideran insatisfactorias, pero pueden ser cambiadas y mejoradas.

El objeto principal del diagnostico en desarrollo organizacional es proveer información precisa y útil sobre el funcionamiento actual de la organización en forma tal que facilite el diseño y la implantación de estrategias de desarrollo organizacional dirigidas a mejorar su efectividad

MODELOS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Existen una gran variedad de modelos de diagnóstico para implementar un D.O., entre los más utilizados se tiene:

- **Modelo de congruencia de Nadler-Tushman:** Cuando un cliente resulta más complejo y cuando se dispone de mas tiempo, puede resultar util un modelo mas elaborado de organización para el diagnostico del D.O. Este modelo se basa el la organización en un sistema abierto y por tanto esta influida por su medio ambiente, así mismo, los productos conforman hasta cierto punto el

medio ambiente. Así toda organización es la entidad de transformación entre insumos y productos.

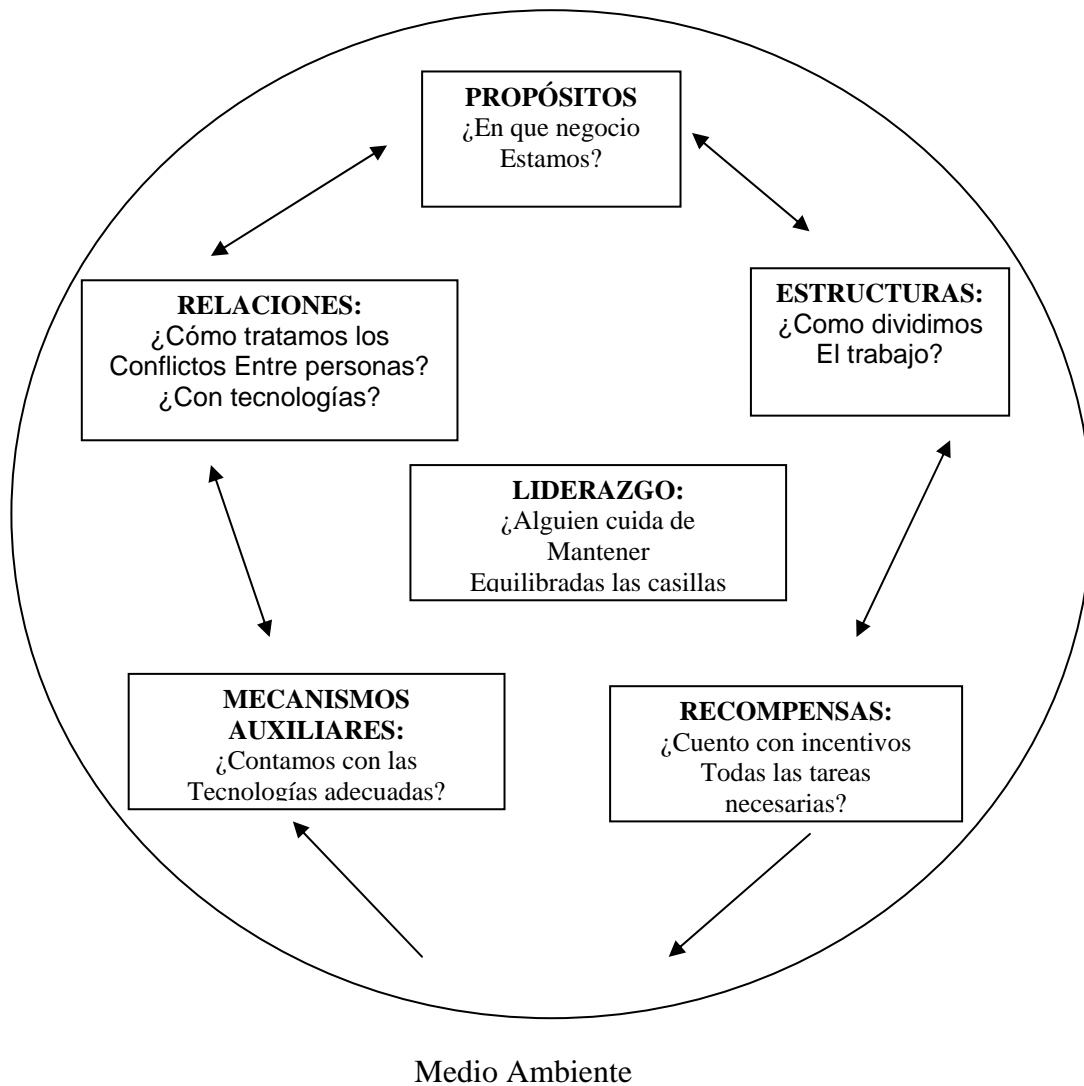
- **Sintomatología de las organizaciones:** La salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse prontamente al cambio; de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleva a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión y producción .
- **Modelo de investigación-Acción:** La investigación-acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, metas o necesidades de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema.
- **Modelo de seis casillas Weisbord:** En este modelo la organización está representada por seis casillas: propósito, estructura, recompensa, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo. Weisbord cree que es preciso diagnosticar la organización con relación con sus sistemas tanto formales como informales. Un aspecto clave en cualquier diagnóstico organizacional, es la brecha situada entre las dimensiones formales de organización como el organigrama (casilla de la estructura) y sus políticas informales, como el modo en que se ejerce la autoridad.

Este modelo indica a los practicantes donde deben buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. En este sentido Weisbord identifica seis áreas críticas a considerar para el diagnóstico:

1. **Propósito:** Incluye la misión, metas y objetivos que se persiguen y prescriben un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.
2. **Estructura:** Incluye el número de niveles jerárquicos, tipo de departamentalización a ser utilizado y amplitud de control.
3. **Recompensa:** Incluye ascensos, equipos y mejores instalaciones para el trabajo, recompensas financieras, así como también las recompensas intrínsecas.
4. **Relaciones:** Incluye individuos, unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas y a las personas de acuerdo a la naturaleza y exigencias de sus empleos.
5. **Mecanismos Auxiliares:** Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir, planeación, control, presupuestación, y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.
6. **Liderazgo:** Proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos.

En resumen el modelo de Weisbord, ayuda a que el cliente visualice su organización como un todo sistemático sin el uso de tecnología extraña.

MODELO ORGANIZACIONAL DE SEIS CASILLAS DE WEISBORD



Fuente: figura tomada de Burke y Warner 1988. p. 88

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.

RESEÑA HISTORICA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS (M.A.T).

En el año 1.864 en el Ministerio de Fomento existía una dirección de agricultura y tierras, cuyas actividades estaban ligadas a otros despachos referidas a jardines Botánicos y Zoológicos. Para 1.898 desaparece el Ministerio de Fomento y se creo el Ministerio de Agricultura, Industria y Comercio. En 1.913 deja de existir y nuevamente se le da vida al Ministerio de Fomento, centralizado en la dirección de Agricultura y cría las funciones relativas a esta unidad.

Para 1.930 se produce la separación de esta Dirección del Ministerio de Fomento y se crea el Ministerio de Salubridad y Cría. En Febrero de 1.936 nace el Ministerio de Agricultura y Cría de forma independiente. A partir de esta fecha y con la independización del Ministerio, tomando en cuenta el crecimiento y extensión de las múltiples actividades, se estructura su organización nuevamente.

En 1.972 atendiendo al decreto del Ejecutivo Nacional de fecha 04 de Abril de 1.972, referido a la regionalización, se reestructuró el despacho en 8 regiones y sus correspondientes sub-regiones en situación de las zonas existentes. En 1.973 la Dependencia de Relaciones Públicas pasó a llamarse, Oficina de Información del Sector Agropecuario. Luego mediante decreto Presidencial el 25 de Mayo de 1.974, se creo el consejo de Desarrollo Agrícola y se descentralizó en las regiones las funciones de desarrollo y ejecución de los programas,

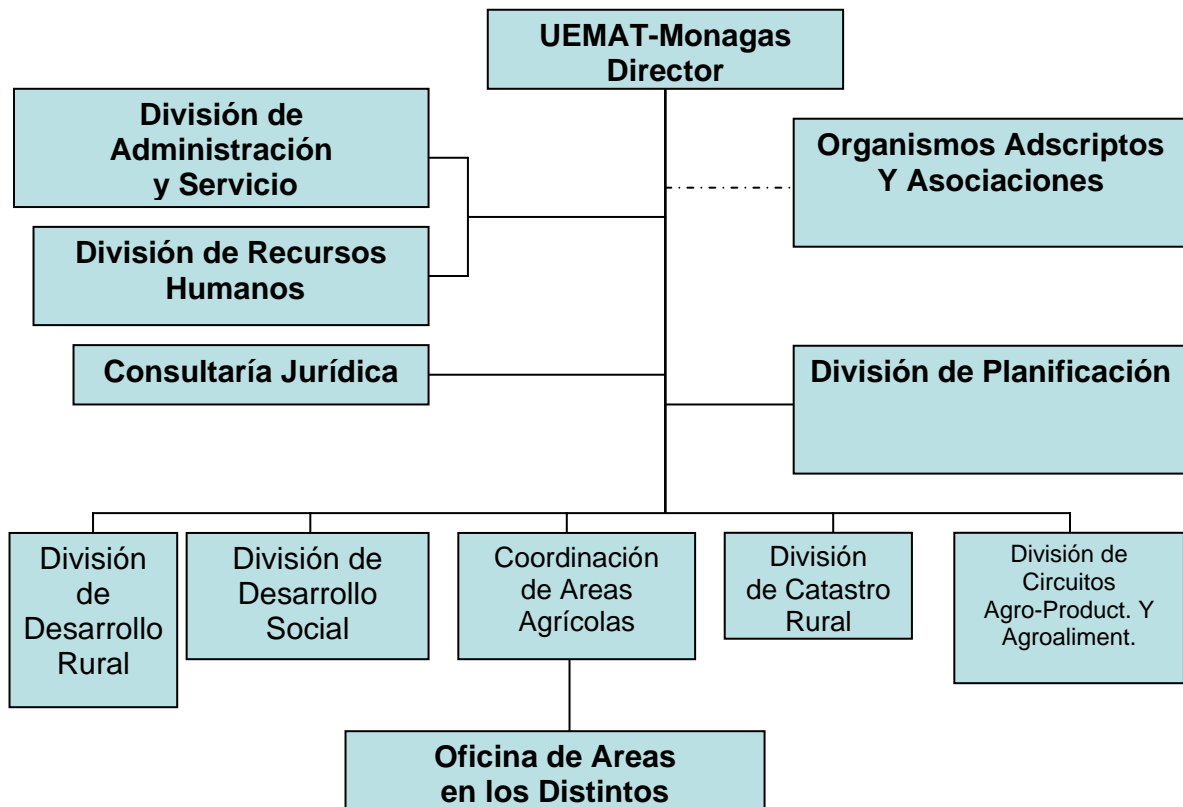
En años consecutivos, se realizaron ciertas modificaciones, una de estas hace pocos años atrás, donde se fusionó el Ministerio de Industria y Comercio y el

Ministerio de Agricultura y Cría para dar paso al que se conoció hasta hace poco como; el Ministerio De Producción y Comercio, para luego convertirse en lo que conocemos hoy en día como en Ministerio de Agricultura y Tierras.

FUNCIONES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS

- Servir de promotor de las políticas del Ministerio de Agricultura y Tierras en el Estado Monagas.
- Interactuar con los diferentes sectores productivos del Estado Monagas para la consecución de los objetivos propuestos por el Ministerio.
- Promover el crecimiento diversificado de la economía en el Estado.
- General condiciones favorables que aseguren la participación del sector público, privado y la sociedad civil en la región.
- Incrementar y promover la inversión privada nacional y extranjeras hacia diversas actividades económicas del Estado.
- Propiciar el desarrollo de las cadenas agro productivas en forma armónica y concertada.
- Promover y estimular la inserción de rubros bandera y estratégicos en la economía regional.

A continuación se presenta la estructura organizativa de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, la cual es de tipo funcional y donde podemos ver de forma clara la División de Recursos Humanos donde se realizará la investigación.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MINISTERIO**ESTRUCTURA ORGANICIONAL
UEMAT- MONAGAS**

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación como actividad humana está orientada hacia el descubrimiento y se origina en la curiosidad, en el deseo de conocer el cómo y por qué de las cosas, así como determinar cuales son sus razones y motivos, todo ello con el propósito de buscar soluciones a los problemas, necesidades y dificultades que se le presenten.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los aspectos presentados en este tipo de estudio, la modalidad de la investigación empleada se corresponde con la investigación de campo, por que se puntualiza en sus elementos y factores condicionantes al presentar diagnósticos y dar a conocer las características fundamentales de un problema.

Sobre la investigación de campo Sierra, (1985), citado por Ramírez , (1999) Afirma: “La investigación de campo es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales naturales. Se llama también investigación sobre el terreno. (p. 76)

NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de carácter descriptivo, que permitió destaca las características fundamentales de la situación actual de la División de Recursos

Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras de l estado Monagas, la cual al respecto Picón y Saud, (1987), dice que:

La investigación descriptiva es aquella que esta orientada a dar respuestas o interrogantes del cual se obtienen información relacionada con la situación actual del fenómeno objetivo de estudio, modalidad de investigación, se dirige a determinar y descubre la naturaleza, una situación tal como ella existe, para el momento en que el estudio se esta llevando a cabo. (p, 9)

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está constituido por el personal que labora en la División de Recursos Humanos que son (7) personas que se especifican a continuación:

- 03 Licenciadas en Administración.
- 01 Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.
- 01 T.SU. en administración.
- 02 Secretarias.

La población es conjunto de elementos con características comunes, que pueden ser sometidos a prueba para obtener un resultado y que se encuentran muchas veces en grupo. Al respecto Méndez (1992) señala que: “ Es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades que la conforman poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Pág. 42).

Cabe destacar que por tratarse de una población muy pequeña, la cual no requiere de procedimientos estadísticos para usar muestreo, la muestra fue considerada como la misma población.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación empleada para el logro de los objetivos trazados, son la observación directa participante, de la cual Sabino (1978) señala:

La observación participante implica la necesidad de un trabajo casi siempre mas dilatado y cuidadoso, pues el investigador debe primeramente integrarse al grupo, comunidad o institución en estudio, para una vez allí, ir realizando una doble tarea , desempeñar algunos roles dentro del conjunto, a la par que ir recogiendo los datos que procura corregir. (p, 8).

Esta técnica permite a través del sistema de la visión tomar elementos que se consideren interesantes directamente, colocándonos ante la situación estudiada tal como esta y formando parte el investigador del entorno.

A su vez para recopilar los datos de la manera mas veras posible se implementó el uso de un cuestionario, el cual no es mas que una encuesta que se realiza de forma escrita contentiva de una serie de preguntas las cuales se realizaran al personal que labora en la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas para complementar la información obtenida a través de la observación participante y que son de suma importancia para la investigación.

También se necesitó la revisión de material bibliográfico, como textos, manuales del Ministerio de Agricultura y Tierras folletos y guías que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la investigación.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSION | INDICADORES | ITEMS |
|--|---|---|--|--------------|
| <p>Factor propósito:</p> <p>Misión</p> <p>Metas</p> <p>Objetivos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ▪ Son los resultados a corto plazo, son puntos de referencias o aspiraciones que las organizaciones deben de lograr con el objeto de alcanzar los objetivos a un plazo mas largo. ▪ Resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad u objeto de la organización. ▪ Planes o curso de acción a corto plazo. ▪ Pautas o directrices básicas hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Metas ▪ Objetivos ▪ Conocimiento | 1,2,3,4 |
| <p>Factor Estructura:</p> <p>Niveles Jerárquicos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de órganos agrupados en distintos niveles para realizar las actividades. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridad ▪ Responsabilidad ▪ funciones | 5,6,7 |

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSION | INDICADORES | ITEMS |
|--|--|---|--|-------------|
| <p>Factor Recompensa:</p> <p>Sistema de recompensa</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistema que se usa para recompensar las mejoras en los resultados, incluye ascensos, recompensas financieras así como también recompensas intrínsecas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas o mecanismos utilizados para incentivar, motivar o recompensar. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos | 8,9 |
| <p>Factor Relaciones:</p> <p>Relaciones</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye individuos, unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y a las personas de acuerdo a la naturaleza y exigencias de su puesto. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones personales de grupo o entre unidades para lograr un fin común. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones interpersonales ▪ Canales o vías de comunicación ▪ Espíritu de equipo ▪ Colaboración | 10,11,12,13 |
| <p>Factor Mecanismos Auxiliares:</p> <p>Planeación</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye individuos, unidades o departamentos que ejecutan distintas tareas, y a las personas de acuerdo a los cargos que ocupen. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijar el curso de acción que ha de seguirse para alcanzar los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de planificación | 14 |

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSION | INDICADORES | ITEMS |
|--------------------------|--|--|--|--------------|
| Control | <ul style="list-style-type: none"> ▪ En el se miden los actuales resultados en relación con los planes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostico y verificación de los resultados obtenidos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición ▪ Verificación | 15 |
| Información | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso donde se transmiten todos los datos, ideas, sugerencias u opiniones, así como también la asignación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La calidad de la información dependerá del grado con que se retroalimenten los procesos y vías de información. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos | 16 |
| Factor Liderazgo: | | | | |
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la habilidad de una persona llamada líder para influir en el comportamiento de otras personas, para guiarlos en una dirección específica. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas o mecanismos de motivación para el alcance de los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos | 17 |

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Para la implementación del Desarrollo Organizacional en la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierras del Estado Monagas, se requirió del apoyo inicial y continuo de las figuras mas importantes dentro de la organización como lo son; la jefe de la División y del administrador jefe quienes vienen a ser responsables directos de los cambios que se quieren lograr en el área en estudio con la finalidad de mejorar su funcionamiento y lograr un optimo desempeño.

Para realizar el diagnostico en dicho departamento se necesito en primer lugar, la recopilación de información y datos, ya que al realizarlo se admite un conocimiento mas profundo de la organización cliente. Por consiguiente se fijaron una serie de estrategias con el fin de obtener toda la información necesaria que nos permitió analizar objetivamente el problema. Estas estrategias fueron realizadas a través de reuniones con el personal que labora en la División de Recursos Humanos, y de un cuestionario aplicado en forma individual, el cual sirvió de base para obtener datos importantes sobre la percepción de los problemas por parte de cada entrevistado.

Para la realización de la entrevista a cada empleado, se tomo como referencia el modelo de seis casillas de Weisbord, ya que permite visualizar y detectar de la manera mas clara posible, la información requerida para lograr la investigación. Por consiguiente los aspectos estudiados fueron los relacionados a:

- Propósito
- Estructura

- Relaciones
- Recompensas
- Mecanismos auxiliares
- Liderazgo

Factor propósito.

CUADRO N° 1

OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| MUCHO | 3 | 42.86 |
| POCO | 4 | 57.14 |
| NINGUNO | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

En el cuadro N° 1 se puede observar que el 57.14% de las personas encuestadas tienen poco conocimiento acerca de la misión del Ministerio de Agricultura y Tierras, un 42.86% manifiesta conocer mucho acerca de la misión de dicho Ministerio.

La misión es la razón de ser u objeto por el cual es constituida una institución. Para toda organización, bien sea pública como privada es importante que su trabajadores tengan conocimiento de la misión que esta persigue, de esta manera se hace posible que su personal enfoque sus esfuerzos hacia la consecución de un fin común para todos como es la productividad deseada, y que se realicen las labores de la mejor manera para alcanzar el éxito deseado.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observo que la mayoría de las personas que laboran dentro de la División de Recursos Humanos tienen poco conocimiento acerca de la misión del Ministerio de Agricultura y Tierras, hecho que conlleva a la desviación de las tareas y el buen desempeño del personal por que no esta bien identificado con la esencia por la que fue creada el Ministerio De Agricultura y Tierras, siendo desventajoso por que los trabajadores no saben de manera clara a donde tienen que estar enfocados sus mayores esfuerzos.

CUADRO N°2

OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| MUCHO | 3 | 42.86 |
| POCO | 3 | 42.86 |
| NINGUNO | 1 | 14.28 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados obtenidos, reflejan que un 42.86% de los encuestados conocen claramente las metas y los objetivos del Ministerio de Agricultura y Tierras, un 42.86% considera que tienen poco conocimiento, y un 14.28% restante alegan que lo desconocen en su totalidad.

Las metas son fines que se fijan a corto plazo, mientras que los objetivos son los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo mas prolongado. Para toda organización es importante que el personal que labora en ella tenga pleno conocimiento sobre las metas y objetivos que persigue la misma, de este conocimiento depende la eficiencia y el optimo nivel que pueden alcanzar los

trabajadores al lograr de la mejor manera las metas trazadas en corto plazo y enfocándose positivamente en la obtención de los resultados a largo plazo que la organización espera lograr a través de su misión básica.

De acuerdo a los datos obtenidos se observó que gran parte de las personas que labora en la División de Recursos Humanos tienen poco o ningún conocimiento sobre las metas y los objetivos que dicha institución persigue, siendo esto un factor negativo por que se pone de manifiesto la poca identificación del personal con los logros que quiere alcanzar esta institución por que no se sabe con claridad el rumbo que se desea trazar o las expectativas que se esperan que ese trabajador de en el cargo que ocupa. Esto trae menor eficacia y eficiencia por parte del personal por que no esta para el los logros que se esperan realizar en un corto y largo plazo.

CUADRO N° 3

**OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO
DE LA MISIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS.**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| MUCHO | 3 | 42.86 |
| POCO | 4 | 57.14 |
| NINGUNO | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

El cuadro N° 3 refleja que un 42.86% de las personas encuestadas tiene mucho conocimiento acerca de la misión de la División de Recursos Humanos, mientras que el 57.14% restante manifestaron que tiene poco conocimiento en cuanto a esta.

La misión es una declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización de otras similares. En toda organización es muy importante que su personal este en pleno conocimiento de la misión que esta persigue, y esto hace posible que los trabajadores se identifiquen aun mas con la institución y de cumplir de la mejor manera con las disposiciones y lineamientos establecidos.

De acuerdo a los datos arrojados donde se refleja que la mayoría del personal encuestado tienen poco conocimiento de la misión de la División de Recursos Humanos, hecho que pone en evidencia que no esta claramente definida en dicho departamento la misión que este persigue dentro del Ministerio de Agricultura y Tierras, siendo esto un factor negativo por que su personal no estará identificado con la razón esencial para la que fue creada dicho departamento y no enfocará de la mejor manera sus esfuerzos para la consecución de la productividad esperada.

CUADRO N° 4

**OPINION DE LOS TRABADADORES ACERCA DE LAS METAS Y
OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS.**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| MUCHO | 3 | 42.86 |
| POCO | 3 | 42.86 |
| NINGUNO | 1 | 14.28 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: cuestionario aplicado en julio 2005.

Los datos obtenidos reflejan que un 42.86% de las personas encuestadas conocen claramente las metas y objetivos de la División de Recursos Humanos, un 42.86% consideran que tienen poco conocimiento, mientras el 14.28% restante considera que la desconoce.

En toda organización es importante que el personal este identificado con las metas y objetivos que se trazan, ya que de allí nace la visión de la misma y a su vez se pueden enfocar los esfuerzos de su personal hacia un fin común.

De acuerdo a los resultados presentados se puede deducir claramente que la mayoría del personal que labora en la División de Recursos Humanos tiene una visión poco clara de las metas y objetivos trazados en dicho departamento lo que afecta el desarrollo eficiente de las tareas asignadas y esto se debe a que estas metas y objetivos no están claramente definidas. Siendo esto causante de que el personal no cumpla un 100% con las actividades asignadas debido a que no sabe claramente cuales son los planes de acción a seguir para logra alcanzar de la mejor manera todo lo que se espera de este departamento con relación a la misión que persigue dicha División.

Factor Estructura

CUADRO N 5

OPINION DE LOS TRABAADORES ACERCA DE SU CONOCIMIENTO SOBRE LOS NIVELES JERÁRQUICOS EXISTENTES EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y TIERRAS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| MUCHO | 2 | 28.57 |
| POCO | 4 | 57.14 |
| NINGUNO | 1 | 14.29 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: cuestionario aplicado en julio 2005.

Los datos obtenidos reflejan que un 57.14% de los encuestados opinaron que tienen poco conocimiento sobre los niveles jerárquicos existentes, un 14.29% alega tener ningún conocimiento, y 28.57% dice conocerla mucho.

Los niveles jerárquicos son conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. Es importante destacar que toda organización y sus respectivos departamentos deben de tener una estructura organizativa bien definida que permita al personal identificar claramente los niveles jerárquicos existentes, con el fin de que se respeten las líneas de autoridad, para obtener así un adecuado desarrollo de las actividades.

De acuerdo a los resultados obtenidos se infiere que el personal de la División de Recursos Humanos en su mayoría tiene poco conocimiento acerca de los niveles

jerárquicos, hecho que influye de manera negativa al desenvolvimiento de los individuos en el desarrollo de sus actividades y de las relaciones que estos tengan con otros departamentos dentro de la institución, ya que no se tiene claro a las personas a las cuales hay que acudir para formular una queja o a quienes le deben acatar las ordenes respectivas para cumplir con su trabajo, además de no haber respeto con los superiores o líderes del departamento ya que no se respeta el grado de preparación o los méritos que existen en dicho departamento.

CUADRO N°6

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A QUE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN COINCIDEN CON EL CARGO QUE OCUPA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 3 | 42.86 |
| NO | 4 | 57.14 |
| | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados que se muestran señalan que un 57.14% de las personas encuestadas no están de acuerdo con que las funciones que realizan coinciden con su cargo, mientras que un 42.86% restante opina lo contrario, es decir cumplen con sus funciones acordes con el cargo.

Cabe destacar que dentro de toda organización y en los diferentes departamentos que la conforman es importante el uso de manuales que especifiquen la descripción de los cargos, ya que sirven de orientación y ayuda al personal pues detalla la información necesaria de cada cargo, describiendo los requisitos mínimos exigidos y las funciones inherentes a ese cargo.

De los resultados presentados se puede deducir que la mayoría del personal se siente insatisfecho con las actividades o funciones que desempeña en sus respectivos cargos, contribuyendo así a la no consecución de las metas y objetivos establecidos, por que el personal no esta ubicado en el cargo para el cual fue contratado lo que trae malestar a la hora de realizar las funciones y muchas veces que no se haga de la mejor manera, además trae dualidad de tareas por que no se le especifican claramente las funciones a desempeñar en la División de Recursos Humanos.

CUADRO N° 7

OPINION DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A SI SE CUMPLE CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A SU CARGO.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| SIEMPRE | 5 | 71.43 |
| A VECES | 1 | 14.285 |
| NUNCA | 1 | 14.285 |
| | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Los resultados obtenidos reflejan que el 71.43% de las personas encuestadas cumplen con las responsabilidades asignadas a su cargo, un 14.285% opina que las cumple a veces y un restante 14.285% nunca las cumple.

Siendo la responsabilidad un elemento de vital importancia para alcanzar el éxito en toda organización, es importante que toda institución cuente con un personal altamente responsable, que cumpla con sus funciones y tareas implícitas en el cargo que ocupa, todo esto con el fin de obtener la productividad deseada por la organización.

En la División de Recursos humanos se cuenta con un personal que en su mayoría tienen un alto nivel de responsabilidad, siendo esto muy favorable ya que

constituye un punto fuerte a la hora de desarrollar sus actividades. Aun cuando no estén ejerciendo funciones de acuerdo con su formación profesional estos cumplen con las actividades que se le asignan, tratando de realizarlas de la mejor manera posible cumpliendo sus responsabilidades hasta donde su cargo lo especifique. De esta manera el trabajo se da bajo un clima negativo por que no hay unión en cuanto a la consecución de las metas por que cada quien trabaja en base a su tarea y no hacia un cometido final.

Factor Recompensa

CUADRO N° 8

OPINION DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO AL TIPO DE INCENTIVO QUE RECIBE DE ADEMÁS DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| DIPLOMAS | — | — |
| ASCENSOS | — | — |
| FELICITACIONES | — | — |
| BOTONES | — | — |
| OTROS | — | — |
| NINGUNO | 7 | 100 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados que se muestran señalan que la totalidad de la población encuestada es decir un 100% manifestó que no recibe ningún incentivo además del sueldo o salario por las actividades que realiza.

Los sistemas de incentivos se usan para recompensar las mejoras en los resultados. Incluye también recompensas financieras así como también las recompensas intrínsecas. Estos sistemas deben de formar parte de cualquier organización, bien sea pública o privada, ya que el recurso humano es uno de los elementos mas importante con los que la institución cuenta. Hay que tener bien claro que el personal no solo se motiva con dinero, también es necesario que este cuente con posibilidades de superación, reconocimientos, ascensos siendo estas herramientas útiles para que las personas se integren de manera entusiasta al trabajo para así lograr el éxito deseado.

Con los datos obtenidos se puede decir que en la División de Recursos humanos no existe un sistema de recompensa, trayendo como consecuencia que el personal este insatisfecho y desmotivado, hecho que no facilita el logro de los objetivos trazados y a su vez crea un ambiente de trabajo que no favorece a la institución, por que el personal no se encuentra motivado a realizar sus actividades cada día mejor y cumplir eficientemente con las actividades asignadas en su cargo.

CUADRO N° 9

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO AL SUELDO QUE DEVENGA POR EL TRABAJO QUE RESALIZA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| SUFICIENTE | — | — |
| REGULAR | 5 | 71.43 |
| INSUFICIENTE | 2 | 28.57 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados obtenidos muestran que el 71.43% de las personas encuestadas consideran que el sueldo que perciben por la realización de su trabajo es regular, y un 28.57% señalan que es insuficiente para las tareas que realiza.

El sueldo viene a ser la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales, es decir, es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante un determinado periodo. En toda organización es importante que su recurso humano se sienta a gusto con su salario que devenga, ya que esto traerá como consecuencia que se tendrá a un trabajador mas motivado a realizar de la mejor manera sus tareas, para alcanzar un alto nivel de productividad.

Con los datos obtenidos se pudo observar que en la División de Recursos Humanos, el personal en su mayoría piensa que el sueldo que recibe es regular o insuficiente para las actividades que realizan, lo que genera una desmotivación a la hora de cumplir sus funciones además de apatía para la realización de las actividades con una mayor eficiencia.

Factor Relaciones

CUADRO N° 10

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A COMO CALIFICAN LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| EXCELENTE | 1 | 14.285 |
| BUENA | 5 | 71.43 |
| REGULAR | 1 | 14.285 |
| MALA | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados presentados en el cuadro N° 10 permiten observar que un 71.43% de las personas encuestadas consideran que las relaciones interpersonales son buenas, el 14.285% consideran que son excelentes y un 14.285% restante manifiesta que son regulares.

Las relaciones interpersonales incluye individuos, unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas y a las personas de acuerdo a la naturaleza y exigencias de sus puestos. Estas representan un papel importante dentro cualquier ambiente organizacional, a través de ella se logra una buena comunicación, integración y acercamiento entre los grupos de trabajo.

De acuerdo a los datos suministrados existe una buena relación entre los trabajadores de la División de Recursos Humanos, ya que la gran mayoría de las personas que laboran allí así lo manifiestan, no siendo esto indicativo de que pueden existir factores que influyen de manera negativa en el ambiente de trabajo y la comunicación entre el personal, siendo uno de los mas frecuente el de tinte político el cual ha afectado de manera significativa las relaciones de trabajo dentro de la División, si no existe buena relación y comunicación entre el personal no se podrá realizar las tareas de la manera mas eficiente posible.

CUADRO N° 11

**OPINION DE LOS TRABAJADORES EN RELACION A SI EXISTE UNA
ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS QUE LABORAN
EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| SIEMPRE | 2 | 28.57 |
| A VECES | 5 | 71.43 |
| NUNCA | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados obtenidos señalan que un 71.43% afirman que a veces existe una adecuada comunicación entre las personas, un 28.57% restante manifestaron que siempre existe una adecuada comunicación.

La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para logra comprensión y acción. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, ya que esta es la red que integra y coordina todas las dependencias, debido a que las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. Esta es la vía que es imprescindible y que se utiliza en una organización para obtener altos niveles de productividad y eficiencia.

Los resultados obtenidos reflejan que dentro de la División de Recursos Humanos no se da una comunicación efectiva entre las personas que laboran allí, originando un ambiente de trabajo inestable y un clima organizacional un tanto negativo, que puede afectar el logro de los objetivos de la División, ya que no se pueden expresa o comunicar de la mejor manera las ideas, pensamientos e impartir

las ordenes de una manera clara y precisa para obtener los resultados deseados dentro del departamento.

CUADRO N° 12

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A COMO CALIFICA EL NIVEL DE COLABORACIÓN DE SUS COMPAÑEROS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EL LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| ALTO | 1 | 14.29 |
| REGULAR | 6 | 85.71 |
| BAJO | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados muestran que la mayoría de la población encuestada representada por el 85.71% califica como regular el nivel de colaboración de sus compañeros de trabajo, y el 14.29% restante lo califican como alto.

En toda organización es importante mantener entre su personal un alto nivel de colaboración, logrando con esto incrementar la productividad y eficiencia para alcanzar los objetivos de la organización, creando así una comunicación favorable y un ambiente de trabajo adecuado que le proporcione estabilidad a todo su personal y al mismo tiempo satisfacer las principales necesidades del recurso humano.

En la División de Recursos Humanos existe ausencia de colaboración ya que la mayoría expresa que a la hora de realizar el trabajo en equipo muchos de ellos no están en la mayor disposición de cooperar con sus compañeros y unir esfuerzos para realizar las actividades, creando así un ambiente de trabajo negativo además de conflictos que perturban el ambiente laboral, además de hacer el trabajo menos efectivo por que se trabaja de forma individual, evadiendo el trabajo en grupo por

problemas de comunicación y de factores personales que afectan directamente las relaciones de trabajo grupales.

CUADRO N° 13

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| SIEMPRE | 1 | 14.29 |
| A VECES | 6 | 85.71 |
| NUNCA | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

El cuadro N° 13 muestra que un 85.71% de las personas encuestadas consideran que el trabajo en equipo se realiza a veces, y un 14.29% restante considera que esta se realiza siempre.

Toda organización es un sistema social la cual se relacionan entre sus distintos componentes o divisiones, en donde las personas no viven aisladas ni son autosuficiente pues se relacionan constantemente. El nuevo paradigma empresarial expresa que para lograr cambios sustanciales y positivos dentro de las organizaciones se deben implementar el trabajo en equipo, el cual traerá éxito seguro en las actividades que se emprendan.

En la División de Recursos Humanos se pudo evidenciar por los resultados obtenidos que la mayoría de las personas no están acostumbradas a realizar sus actividades en equipo, debido a los problemas comunicacionales que existen actualmente, y esto se debe a diferente factores estructurales, sociales y políticos que afecta la integración del personal en la consecución de los objetivos deseados.

Factor Mecanismos auxiliares

CUADRO N° 14

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A COMO CONSIDERA QUE ES PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--------------|------------|----------------|
| EFICIENTE | — | — |
| ADECUADO | 4 | 57.14 |
| DEFICIENTE | 3 | 42.86 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los resultados obtenidos en el cuadro N° 14 nos muestra que un 57.14% de las personas encuestadas considera que el proceso de planificación es adecuado, mientras que el 42.86% restante considera que es deficiente.

La Planificación es el proceso de elección de las decisiones mas adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en un futuro, además es una función administrativa indispensable en toda organización, su aplicación garantiza eficiencia y eficacia para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

En la División de Recursos Humanos se pudo evidenciar la ausencia de una planificación efectiva, aunque la mayoría de su personal admite que es adecuada, esto no es indicativo que se estén realizando las cosas de la mejor, ya que se deben de planificar claramente con los recursos tantos humanos, financieros materiales para tratar que no halla ningún inconveniente en la consecución de los objetivos y las metas planteadas dentro de la División de Recursos Humanos.

CUADRO N° 15

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE VERIFICAN LOS RESULTADOS DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| SIEMPRE | 3 | 42.86 |
| A VECES | 2 | 28.57 |
| NUNCA | 2 | 28.57 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los datos presentados señalan que un 42.86% de las personas encuestadas expresaron que siempre se verifican los resultados de las funciones que realiza, un 28,57 expresó que esta evaluación se realiza a veces, y el 28.57% restante expreso que nunca se verifican.

Contar con un proceso de control eficiente le garantiza a una organización verificar los resultados obtenidos con los objetivos planeados, estos resultados se comparan con los objetivos y metas trazadas, midiendo el grado de eficiencia y eficacia con que estos se realizan y las posibles correcciones aplicables para lograr mejoras en la organización.

En la División de Recursos Humanos la mayor parte del personal admite que el proceso de verificación de resultados o control se realiza de manera frecuente, siendo esto muy positivo por que se esta teniendo un control de las actividades que realiza el empleado y de cómo lo esta haciendo, pudiendo en algún momento tener posibles correcciones que se pueden hacer para mejorar su desempeño, aunque la mayoría coincide en afirmar que casi siempre no son aplicadas de la manera mas objetiva posible, influyendo distintos factores en los resultados obtenidos.

CUADRO N°16

OPINION DE LOS TRABAJADORES EN RELACION A CUAL ES EL MEDIO UTILIZADO PARA RECIBIR LA INFORMACIÓN DENTRO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| REUNIONES | 1 | 14.29 |
| COMENTARIOS | 3 | 42.85 |
| MEMORANDUMS | 2 | 28.57 |
| TELEFONO | 1 | 14.29 |
| OTROS | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Mediante los resultados obtenidos, se puede observar que un 42.85% de los encuestados afirma que el medio de comunicación mas utilizado para recibir la información es por comentarios, un 28.57% afirma que recibe la información mediante memorandums, un 14.29% expresa que recibe la información mediante reuniones y el 14.29% restante afirma que es por vía telefónica.

La información es el proceso donde se transmite todos los datos, ideas, sugerencias u opiniones, así como también la asignación. Para toda organización es de suma importancia contar con canales de información que garanticen la veracidad de la información, ya que esto permite al personal adecuarse a los requerimientos exigidos en su cargo, además de crear un clima de armonía manteniendo las vías efectivas de comunicación necesarias para lograr la productividad deseada.

Mediante los datos recolectados se pudo observar que el medio mas utilizado en la División de Recursos Humanos para hacer llegar la información al personal es por

comentarios, lo cual puede ser negativo por que no es medio confiable debido que la información inicial puede ser desvirtuada al llegar a la persona receptora de esta, lo que puede traer confusión a la hora de realizar una actividad por que no se especifica de manera clara a través de un medio confiable las tareas a realizar dentro de la División.

Factor Liderazgo

CUADRO N° 17

OPINION DE LOS TRABAJADORES RESPECTO AL TIPO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| DEMOCRATICO | 3 | 42.86 |
| AUTOOCRÁTICO | — | — |
| DIRECTIVO | 4 | 57.14 |
| OTRO | — | — |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado en julio del 2005.

Los datos obtenidos en el cuadro N° 17 señalan que un 57.14% de la población encuestada manifestaron que el tipo de liderazgo que predomina es el directivo, y el 42.86% restante afirma que el liderazgo es democrático.

El liderazgo es el proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos. En toda organización es importante contar con un líder que se adapte a los posibles cambios y situaciones que se pueden presentar en un momento determinado. Este tiene que ser capaz de influir de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores que tiene a su cargo,

para guiarlos en una dirección específica, además de permitir a su personal por medio de sus opiniones, participar en las decisiones que pueden tomarse en la empresa, y así incentivarlo a identificarse con su cargo y con la organización.

Los resultados obtenidos reflejan que en la División de Recursos Humanos el liderazgo que predomina es el de tipo directivo, el cual centra sus actividades en el, tomando la mayoría de sus decisiones orientadas a un cometido o a la realización de una tarea, dejando poca libertad de acción y tomando en cuenta muy pocas veces las opiniones de sus empleados. Esto desmotiva en gran manera por que el personal es considerado como un recurso netamente manual y lo que importa es la consecución de una tarea sin importar las opiniones que este tenga, además no le genera al empleado ganas de superación o de estudio por que piensa que sus ideas y opiniones no serán tomadas en cuenta.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos en la investigación, donde se aplico el Desarrollo Organizacional mediante el modelo de Weisbord a la División de Recursos Humanos de la Unidad Estatal del Ministerio De Agricultura y Tierras (U.E.M.A.T), se llego a la conclusión:

En cuanto al factor propósito se tiene que:

- ❖ La mayoría del personal de la División de Recursos Humanos conoce muy poco sobre la misión del Ministerio de Agricultura y Tierras, lo que representa un elemento negativo para la institución por que no hay una identificación de los trabajadores con la misma y por esto no se garantiza el buen desempeño en el contexto laboral.
- ❖ La mayor parte de los encuestados conoce poco o nada sobre las metas y los objetivos del Ministerio de Agricultura y Tierras, hecho que representa un obstáculo para la consecución de lo planeado a mediano y largo plazo.
- ❖ Se evidenció que parte importante de la población conoce muy poco o nada respecto a la misión de la División de Recursos Humanos, hecho que afecta el buen desempeño del personal a lograr los fines que se persiguen en la División.
- ❖ En su mayoría el personal conoce muy poco o nada sobre las metas y los objetivos que se persiguen en la División de Recursos Humanos, lo que afecta

el desarrollo eficiente de las actividades, por que no se tiene claro los logros que se quieren alcanzar en la División.

En relación al factor estructura se tiene:

- ❖ Se detectó que un porcentaje elevado del personal de la División de Recursos Humanos no conocen de forma clara los niveles de autoridad, lo que crea puede traer confusión a la hora de acatar ordenes o de no saber a quien es la persona a la cual debe de dar explicaciones por el trabajo que realiza.
- ❖ Se evidenció que gran parte del personal de la División de Recursos Humanos esta de acuerdo en que las funciones que desempeña no coinciden con las asignadas a su cargo, hecho que ayuda a crear un ambiente de trabajo desfavorable, no garantizando el buen funcionamiento de la División.
- ❖ Se observó que la mayoría del personal cumple con las responsabilidades a su cargo en la División de Recursos Humanos, lo que constituye un punto fuerte por el grado de responsabilidad que tiene cada uno aunque no desempeñen el cargo para el cual fueron contratados.

Tomando en cuenta el factor recompensa se puede destacar que:

- ❖ Se pudo constatar que en la División de Recursos Humanos no existe un sistema de recompensa o de incentivo, trayendo insatisfacción y poca motivación por parte del personal a la hora de realizar las actividades que le corresponden.
- ❖ Gran parte del personal que labora en la División de Recursos Humanos siente que el sueldo que recibe por las actividades que realiza no es suficiente, siendo esto un factor de perturbación y poca motivación para el personal por que piensa que su trabajo no es bien remunerado.

Respecto, al factor relaciones:

- ❖ En la División de Recursos Humanos las relaciones interpersonales son buenas, es decir aparentemente existe un ambiente interpersonal adecuado que sirve de base para que existan canales de comunicación efectivos, aunque existen factores que perturban de manera directa estas relaciones de forma negativa.
- ❖ La comunicación entre el personal de la División de Recursos Humanos no es la mas adecuada para llevar a cabo las actividades, ya que la coordinación y disposición de los empleados no es la mas acorde para lograr los objetivos.
- ❖ El nivel de colaboración entre el personal de la División de Recursos Humanos es regular, lo que indica, lo que es indicativo que no existe un ambiente de trabajo adecuado que ayude de manera significativa al logro eficiente de las tareas o actividades que se realicen.
- ❖ El trabajo en equipo en la División de Recursos Humanos se realiza muy pocas veces ya que hay una comunicación deficiente y poca disposición del personal a realizar sus labores de esta manera, lo que influye negativamente en la eficiencia del departamento a la hora de conseguir los objetivos propuestos.

Por otra parte, en cuanto al factor mecanismos auxiliares:

- ❖ El proceso de planificación en la división de Recursos Humanos es deficiente, ya que no se planean las actividades en base a los objetivos, trayendo como consecuencia el desvío hacia la realización de sus metas y objetivos, y la misión que persigue esta División en el Ministerio de Agricultura y Tierras.
- ❖ También se observó que en la División de Recursos Humanos existe un proceso de control y evaluación que no es usado de manera continua y cuando se utiliza es de una manera poco objetiva.

❖

- ❖ Existen deficiencias en el proceso de medición de las posibles desviaciones y la aplicación de medidas correctivas, hecho que afecta el buen desenvolvimiento de las actividades que se realizan en la División.
- ❖ En la División de Recursos Humanos, el medio mas utilizado para recibir la información es por comentarios, hecho que afecta de forma negativa el éxito de las actividades que se realizan, por que no son vías de comunicación aceptables dentro de una organización por que no garantiza la veracidad de la información.

Para finalizar se tiene que en cuanto al factor liderazgo:

- ❖ En la División de Recursos Humanos se manifiestan 2 tipos de liderazgo, predominando el estilo directivo, el cual se considera inadecuado para mantener una eficiente relación entre las personas que laboran en dicha División.

RECOMENDACIONES.

Tomando en cuenta las conclusiones formuladas se proponen las siguientes recomendaciones:

- ❖ Hacer que el personal de la División de Recursos Humanos en su totalidad se identifique con la misión del Ministerio de Agricultura y Tierras, y la misión del departamento donde prestan sus servicios; a demás de mejorar el conocimiento del personal en su totalidad con respecto a los objetivos y las metas del Ministerio de Agricultura y Tierras, así como también la de la División de Recursos Humanos.
- ❖ La creación de una estructura organizativa dentro de la División de Recursos Humanos donde se le informe al personal sobre las líneas de mando y ejes de autoridad que tienen que respetarse dentro de la División, así como la creación de una unidad de selección y adiestramiento para lograr captar al personal mas idóneo a ocupar un cargo en el Ministerio de Agricultura y Tierras.
- ❖ Definir y establecer de forma clara las funciones y tareas inherentes a cada cargo, por otro lado, también es importante recordar que la responsabilidad es un factor determinante en el éxito de las organizaciones, por esto se recomienda, que el personal de la División de Recursos humanos debe aumentar o mantener el nivel de responsabilidad que poseen actualmente.
- ❖ Se recomienda crear un sistema de incentivo que contenga elementos como: ascensos, reconocimiento y oportunidades de superación. Ya que estos se pueden utilizar como fuerza motivadora para lograr un mayor esfuerzo del personal a alcanzar las metas trazadas, así como tratar de mejorar el salario promedio de los empleados, para que estos puedan trabajar de la manera mas entusiasta hacia el logro de un fin común.

- ❖ Mejorar las relaciones interpersonales, mediante cursos, talleres, programas y experiencias compartidas. De tal manera que el personal de la División de Recursos humanos comprenda la importancia que tiene en los actuales momentos el trabajo en equipo y como pueden mejorar la comunicación y los niveles de colaboración entre ellos mismos, e invitarlos a que se compenetren mas para que se den mas seguido la implementación del trabajo en equipo para así lograr de la manera mas eficiente los objetivos propuestos.
- ❖ Implementar dentro de la División de Recursos Humanos una planificación eficaz, donde se comprendan planes de acción en función de las metas y objetivos para realizar actividades que aseguren la solidez de la División., además de desarrollar un proceso de control eficiente y una evaluación objetiva, que permita verificar de la manera mas transparente posible los resultados obtenidos de acuerdos a los objetivos planteados, además de implementar mecanismos de corrección que permitan mejorar las posibles desviaciones y fallas que desvíen los esfuerzos a la consecución de las metas trazadas.
- ❖ Es necesario utilizar un medio de información más confiable donde se pueda garantizar la veracidad de la información para así evitar posibles desviaciones o transformación de esta, la cual pudiera afectar a las actividades dentro de la División.
- ❖ Es importante que dentro de la División de Recursos Humanos se impulse un tipo de liderazgo participativo que apoye y ayude al personal a alcanzar sus objetivos, pidiendo la máxima iniciativa y participación de los miembros en decidir y llevar a cabo ciertas ideas, delegando y estableciendo su autoridad y a su vez motivando y promocionando a sus empleados.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I **Introducción General de la Administración** (4ta. Ed.) Bogotá. McGraw-Hill. 1995.

Hodgetts, R., **Comportamiento en las Organizaciones**. México. Macgraw-Hill. 1981.

Internet. www.mat.go.ve

Keith, D., **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (8va. Ed.) México Macgraw-Hill. 1993

Sabino, c., **Metodología de la Investigación**. Argentina. El Cid Editor. 1978.

Stoner, J., **Administración**. (5ta Ed.). México Prentice Hall Hispanoamérica. 1996.

Stephen, R., **Comportamiento Organizacional**. (3ra Ed.) México Prentice Hall Hispanoamérica. 1987.

Picon, J. Y Saud, G. **Normas, Ideas y Conceptos Básicos Para La Elaboración de Proyectos de Informe de Investigación**. (1987).

Wendell, F., **Desarrollo Organizacional**. (5ta Ed). México prentice Hall Hispanoamérica. 1995.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
NÚCLEO DE MONAGAS**



CUESTIONARIO

Estimado trabajador:

Reciba usted un cordial saludo, en ocasión de agradecerle la colaboración que pueda facilitarnos en la recolección de información, para llevar a términos nuestro proyecto que actualmente realizamos en la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas.

A continuación se le presenta un conjunto de interrogantes las cuales se le agradece responder con la mayor seriedad y sinceridad posible. Toda la información será tratada de manera confidencial.

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente la pregunta antes de contestar.
2. No es necesario que identifique con su nombre el instrumento.
3. Se agradece contestar con sinceridad y objetividad.
4. Marque con una **X** la (s) respuestas que sea necesario expresar su opinión.
5. Se le agradece no dejar preguntas sin responder.

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO

Factor propósito:

1. ¿Cual es su conocimiento acerca de la misión del Ministerio de Agricultura y Tierras?

Mucho _____

Poco _____

Ninguno _____

2. ¿Cual es su conocimiento acerca de las metas y los objetivos del Ministerio de Agricultura y Tierras?

Mucho _____

Poco _____

Ninguno _____

3. ¿Cuál es su conocimiento acerca de la misión de la División de Recursos Humanos del Ministerio de agricultura y Tierras?

Mucho _____

Poco _____

Ninguno _____

4. ¿Cual es su conocimiento acerca de las metas y los objetivos de la División de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Tierras?

Mucho _____

Poco _____

Ninguno _____

Factor Estructura:

5. ¿Cual es su conocimiento acerca de los niveles jerárquicos existentes en la División de Recursos Humanos?

Mucho _____

Poco _____

Ninguno _____

6. ¿Considera usted que las funciones que desempeña coinciden con el cargo que ocupa en la División de Recursos Humanos?

Si _____

No _____

7. ¿Cumple usted con las responsabilidades asignadas a su cargo?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

Factor Recompensa:

8. ¿Qué tipo de incentivo recibe usted además de sueldos y salarios?

Diploma _____

Ascensos _____

Felicitaciones _____

Botones _____

Otros _____

Ninguno _____

9. ¿El sueldo que usted devenga por el trabajo que realiza es?

Suficiente _____

Regular _____

Insuficiente _____

Factor Relaciones:

10. ¿Cómo califica usted las relaciones con sus compañeros de trabajo en la División de Recursos Humanos?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

11. ¿Existe una adecuada comunicación entre las personas que laboran dentro de la División de Recursos Humanos?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

12. ¿Cómo califica el nivel de colaboración de sus compañeros para la realización de las actividades en la División de Recursos Humanos?

Alto _____

Regular _____

Bajo _____

13. ¿Frecuencia con que se realiza el trabajo en equipo?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

Factor Mecanismos Auxiliares:

14. ¿Cómo considera usted que es el proceso de planificación en la División de Recursos Humanos?

Eficiente _____

Adecuado _____

Deficiente _____

15. ¿Con que frecuencia se verifican los resultados de las funciones que realiza usted en la División de Recursos Humanos?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

16. ¿Cuál es medio utilizado para recibir la información dentro de la División de Recursos Humanos?

Reuniones _____

Comentarios _____

Memorandums _____

Teléfono _____

Otros _____

Factor Liderazgo:

17. ¿Qué tipo de liderazgo predomina dentro de la División de Recursos Humanos?

- **Democrático:** Liderazgo participativo en el que el líder intenta ayudar a sus trabajadores alcanzar sus objetivos, pidiendo la máxima iniciativa y participación, delegando autoridad, motivando y proporcionando una relación cercana a sus subordinados. _____

- **Autoritario:** Liderazgo absoluto, ordena los procedimientos, dirige, comprueba, evalúa y corrige el trabajo hasta sus mas pequeños detalles. No dando cabida a la iniciativa y participación de sus trabajadores. _____

- **Directivo:** Estilo de dirigir un grupo de actividades centradas en un líder. Este toma la mayoría de las decisiones, orientadas a un cometido y deja poca libertad de acción a sus subordinados. _____

▪ **Otro:** _____

Especifique:
