

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN SECTORIAL DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MÉRIDA

STRATEGIC GUIDELINES FOR THE OPTIMIZATION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE SECTORIAL DIRECTORATE OF CONTROL OF THE DECENTRALIZED ADMINISTRATION OF THE MERIDA STATE COMPTROLLER

Zaida B. Romero C.¹

Resumen

El objetivo general de este artículo es proponer lineamientos estratégicos para la optimización del Clima Organizacional de la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida. En tal sentido, se buscó constatar la aplicación de los objetivos institucionales establecidos en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida. Se determinó las dimensiones del clima organizacional existentes en Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida. Finalmente, se propuso la elaboración de lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida. La investigación estuvo enmarcada dentro de un estudio de proyecto factible, de campo de tipo descriptiva. Los datos se presentan en gráficos de torta dicotómicas, obteniéndose las siguientes conclusiones: Se afirma que el diseño de lineamientos, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. De igual forma, se recomienda, se recomienda como práctica laboral permanente que el gerente incluya la evaluación del clima organizacional y Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar una nueva dirección interna a la organización.

Palabras clave: Clima Organizacional, Dimensiones del Clima Organizacional, Lineamientos estratégicos.

Abstract

The main objective of this paper is to propose strategic guidelines for the optimization of the Organizational Climate of the Sectorial Directorate of Control of the Decentralized Administration of the Comptroller of the Mérida State. In this sense, the application of the institutional objectives established in the Directorate was sought Control Sector of the Decentralized Administration of the Comptroller of the State of Merida.

Fecha de recepción: Abril de 2018 / Fecha de aceptación en forma revisada: Septiembre de 2018

¹Docente de la Especialización en Gerencia Integra en Control Fiscal y Auditoría de la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública. C.I. 9.327.967. Email: zaida.romero@gmail.com

The dimensions of the existing organizational climate in the Sectorial Directorate of Control of the Decentralized Administration of the Comptroller of the State of Merida were determined. Finally, the development of strategic guidelines for the optimization of the organizational climate in the Sectorial Directorate of Control of the Decentralized Administration of the Comptroller of the State of Merida was proposed. The research was framed within a feasible project study, a descriptive field. The data are presented in dichotomous pie charts, obtaining the following conclusions: It is affirmed that the design of guidelines, being constructed by the members of the organization, has the virtue that when they know the results of the evaluation and become aware of which is a shared perception, reflection and self-reflection can be fostered in them and, as a consequence of these, it will be possible, together, to design actions to improve that construction. In the same way, it is recommended, it is recommended as a permanent work practice that the manager includes the evaluation of the organizational climate and evaluate the results obtained by the diagnoses and give a new internal direction to the organization.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Climate Dimensions, Strategic Guidelines.

Introducción

Las Organizaciones centran su interés en el factor humano como elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, es así como hoy día, se aplica diferentes enfoques, que tienen en común el protagonismo del trabajador, para lograr los cambios del medio ambiente en la organización, a fin de ajustarse continuamente a las demandas del entorno. Al respecto, Brunet (1999), sostiene que “toda organización en sus contextos externo e interno tiene objetivos y metas por alcanzar, por lo general, ya que también posee criterios para medir el logro de su gestión” (p. 15).

Dentro del contexto interno de la organización se encuentran aspectos como el clima organizacional, la cultura, los criterios de selección, reclutamiento de personal, políticas, misión y visión, entre los criterios para medir sus logros se encuentran las mediciones del desempeño laboral, responsabilidad, rentabilidad, productividad, entre otras. La organización tiene también su propio contexto externo, dado por sus relaciones ambientales, vecindad, facilidades de acceso. Con los cuales adquiere sus propios compromisos.

Uno de los aspectos que más define el aspecto interno de una organización es su clima organizacional, pues los factores de éste sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la empresa por ser una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de la gente tiene que ver con el clima. En este sentido, para Marchant (2002), es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, pues según este autor, “las mismas buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de desempeño y productividad, sin perder de vista el recurso humano” (p. 59). Es así como en la moderna consultoría organizacional, a nivel tanto nacional como internacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda.

En este sentido, para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente, ya que las ideas para hacer más eficientes los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos

internos y de los mismos clientes de la organización. De manera que, este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización (Maldonado, 2015).

Asimismo, los esfuerzos para mejorar la vida dentro de las organizaciones constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las mismas para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Al respecto, Robbins (2003), señala que para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, por otro lado plantea que si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Actuando en consecuencia con lo planteado, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos. Además, cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente Trabajo Especial de Grado, resulta pertinente desarrollar lineamientos estratégicos que contribuyan a mejorar el clima organizacional en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada en la Contraloría del Estado Mérida, dado que, en este órgano de control fiscal, el equipo de los auditores Interdisciplinarios o Multidisciplinarios, según sea el caso, procede a la planificación para iniciar la actuación fiscal externa y luego, previa autorización mediante credenciales respectivas, se dirigen al organismo el cual va a ser evaluado. Una vez comenzada las actividades en el ente, el equipo de auditores se encuentra con algunas necesidades orientadas a su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo

Por otro lado suceden interrupciones en el Organismo durante el proceso de auditoría, pues surgen emergencias, necesidades o actuaciones fiscales paralelas asignadas al auditor, lo que conlleva al abandono de las actividades que se vienen realizando en el momento, sucediendo continuamente en el órgano de control fiscal externo, donde es involucrado este equipo de auditores derivándose del mismo que el proceso de cumplimiento afecte el trabajo de cada funcionario.

Una vez culminada la actuación fiscal externa, el equipo de auditores debe presentar el informe de auditoría a su jefe inmediato, encontrándose que el proceso de corrección del informe no se realiza el mismo día de la entrega, puesto que existen otros informes precedentes de otros equipos para su corrección; además, existen otras actividades y funciones concernientes a su cargo que el jefe inmediato debe cumplir (Gómez, Bohórquez, Severiche, 2018).

En este mismo orden de ideas, se procede a la primera revisión del informe por parte del jefe, y si el informe es aprobado por la dirección correspondiente, es enviado a la Dirección General para una segunda revisión y de allí al Despacho del Contralor del Estado para la tercera revisión. Es importante resaltar que por lo general un 100% de los informes originales

consignados por la comisión auditora, son devueltos a dicha comisión para las correcciones a que haya lugar.

Luego que el informe original cumpla con las exigencias establecidas dentro del Manual de Normas y Procedimientos de Auditoria y según las percepciones de calidad de cada uno de los funcionarios que realizan la revisión, si el mismo no reúne las condiciones requiere tiempo para nuevas correcciones, En consecuencia, el proceso del cumplimiento de los Objetivos del Desempeño Individual (O.D.I) para cada auditor no es eficaz, ya que sufren retrasos en el cumplimiento de las funciones asignadas (Hernández, Franco, Canabal, Sánchez y D'Andreis, 2017).

La situación descrita es frecuente y continua en este órgano de control fiscal externo, la cual por percepción general implica aspectos relacionados con el clima organizacional donde al constituir un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, son percibidas por quienes trabajan en él; de allí la importancia de medirlo y conocerlo pues resulta significativo, ya que puede impactar significativamente los resultados tanto de cada auditor como del cumplimiento del Plan de Actuaciones Fiscales, dado que numerosos estudios indican que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre un Organismo de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Dado lo anterior, las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

En este sentido, para el buen funcionamiento de cualquier organización, es fundamental el Recurso Humano. Poco aporta un empleado con percepciones negativas de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral dado que un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que este trabajador tenga de estos factores internos.

Significa entonces que el clima organizacional puede constituirse en una oportunidad o una dificultad para el buen desempeño de las actividades en la Dirección Sectorial objeto de estudio, de igual manera puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran esta dirección (Arrázola, Valdiris y Bedoya, 2017).

De manera que, un estudio de clima organizacional permite conocer el estado de la organización en cuanto a los aspectos: organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal, por lo cual resulta imperativo para la organización a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

De lo anterior, se deduce que gestionar el clima organizacional significa actuar tomando decisiones gerenciales para, a partir de la información de diagnóstico disponible, cerrar las brechas encontradas a fin de impactar directamente en la motivación de las personas y en la capacidad de la organización para obtener mejores resultados, mediante la aplicación de lineamientos apropiados y acordes con la naturaleza del clima organizacional propio de la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida.

Metodología

El nivel de estudio que se utilizó para lograr los objetivos planteados en el problema fue de carácter descriptivo, porque se intentó medir y analizar variables implícitas. Además, el tipo de estudio fue de campo, ya que la elaboración de la propuesta es viable debido que se

evidenciólas necesidades dentro de la institución objeto de estudio mediante una investigación de campo por la cual se siente apoyado este proyecto.

La información se obtuvo directamente de área de estudio, ya que los datos primarios (información de primera mano) fueron recogidos por el investigador (in situ), en el lugar donde se desarrolló la investigación, es decir, en la Contraloría del Estado Mérida. Se procedió a la presentación de los resultados, mediante el desarrollo del esquema tentativo propuesto para el presente estudio y se emitió las conclusiones y recomendaciones en base al desarrollo de los objetivos en estudio

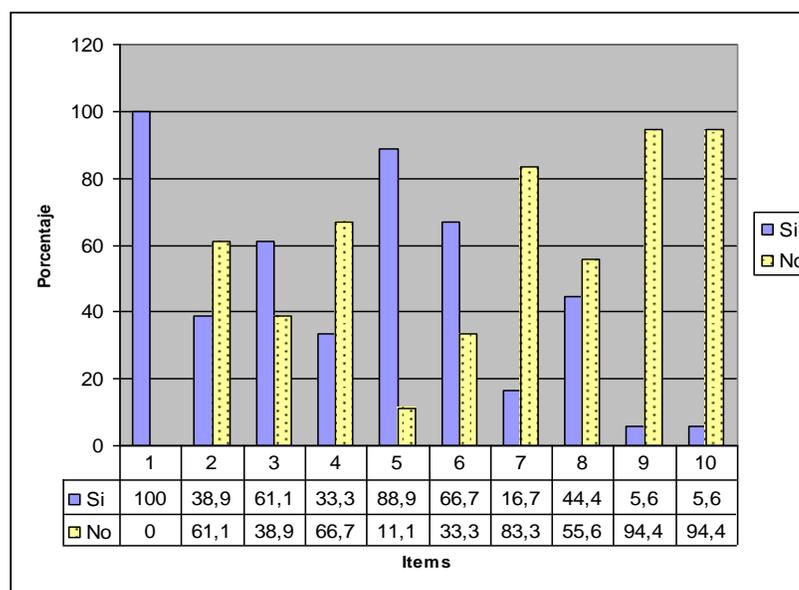
Resultados

Para efectos del presente Trabajo Especial de Grado se realizó un cuestionario de veintiocho (28) preguntas con respuestas dicotómicas (sí y no) y se aplicó a una población de dieciocho (18) funcionarios adscritos a la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida. Los resultados obtenidos por pregunta se presentan a continuación.

A manera de resumen de la presentación de resultados, se presenta el siguiente gráfico de barras, donde se observa con una visión de conjunto el cumplimiento o no de los objetivos institucionales planteados como objeto de investigación para el primer objetivo específico, el cual está orientado a constatar la aplicación de los objetivos institucionales establecidos en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida

A manera de resumen de la presentación de resultados, se presenta el siguiente gráfico de barras, donde se observa con una visión de conjunto el cumplimiento o no de los objetivos institucionales planteados como objeto de investigación para el primer objetivo específico, el cual está orientado a constatar la aplicación de los objetivos institucionales establecidos en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida:

Gráfico 1. Resumen de los de ítems 1 al 10



Fuente: Elaboración propia

En forma detallada se constató que la actuación fiscal, el Control, Vigilancia y Fiscalización de los ingresos, gastos y bienes del Estado, se ejerce con apego a los principios constitucionales. De allí se deduce el cumplimiento total de este objetivo institucional. Sin embargo, cuando según los resultados de los informes de auditoría es necesaria la aplicación de sanciones de acuerdo a las fallas detectadas, dichas sanciones no se aplican en el nivel jerárquico correspondiente.

En cuanto al objetivo institucional relacionado con una actuación fiscal dirigida a evaluar y regular las políticas y sistemas que garanticen la sana administración de los recursos del Estado y evitar así el desperdicio de recursos y la corrupción administrativa, se constató en un alto porcentaje su aplicación, sin embargo, las denuncias aportadas por el poder ciudadano no son procesadas oportunamente por el ente de control fiscal externo tomado como referencia para la investigación.

Por otro lado, y según lo constatado por la opinión de los auditores entrevistados, sí se evalúa periódicamente la correcta administración de los recursos asignados a los Órganos públicos y demás organizaciones que perciben fondos del Estado, así como también los resultados obtenidos por éstos.

En este órgano de control fiscal externo no se vela en ningún momento por el uso apropiado de los recursos naturales y del medio ambiente, así como es señalado en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los auditores, este objetivo institucional declarado y aprobado por los directores del órgano de control fiscal externo, debe ser tomado en cuenta en la elaboración de los lineamientos estratégicos dada su importancia.

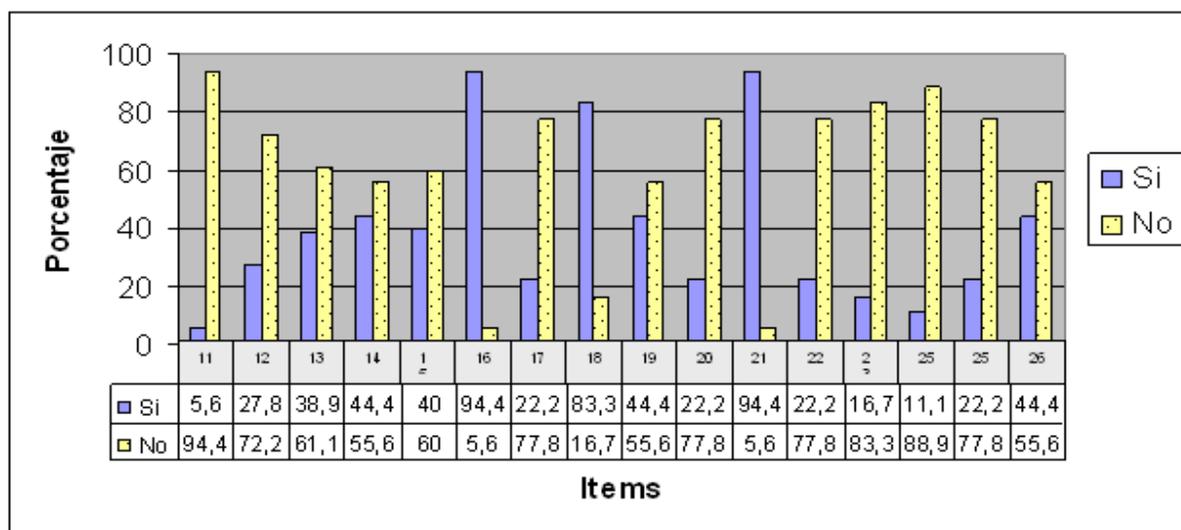
Por lo tanto según la percepción teórica de García y Valencia, (2008) quien asegura que los objetivos son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humanos. Deben ser claros, atendidos, aplicados por el personal de la organización y señalados por la alta dirección. Así como se observa esto último no se está cumpliendo en la organización.

Los sistemas funcionales y tecnológicos para ejercer la función de control fiscal bajo criterios de mejoramiento continuo no son actualizados para ejercer la función de control fiscal, aunado a esto el recurso humano resulta insuficiente para ejercer las funciones principales de este ente contralor y además no existe una red informativa de control que fomenta y coordina los controles internos de las instituciones públicas regionales.

A manera de resumen, se constata en el gráfico 1, un cumplimiento en mayor medida de los objetivos institucionales contemplados en los ítems 1, 5, 6 y 3 con 100%, 89%, 67% y 61% respectivamente, los cuales corresponden en ese mismo orden a: actuación fiscal con apego a los principios constitucionales; evaluaciones periódicas de los recursos asignados a los entes públicos; evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos por dichos entes y finalmente, contribución de la actuación fiscal con la evaluación y regulación de las políticas y sistemas que garantizan la sana administración de los recursos del Estado.

Con respecto al segundo objetivo específico, orientado a determinar las dimensiones del clima organizacional existentes en Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida, se presenta el gráfico resumen a continuación:

Gráfico 2. Resumen de los ítems 11 al 26



Fuente: Elaboración propia

En forma detallada, es importante acotar lo siguiente:

El tiempo asignado para la actuación fiscal de los auditores no es suficiente, aunado a esto, la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida debería asignar los recursos tecnológicos necesarios para un desempeño eficiente de su actuación fiscal, sin embargo, esto no se está llevando a efecto. Esto genera el descontento del equipo multidisciplinario y por ende no se cumple eficientemente con la labor asignada, lo cual se corresponde con la posición teórica de Goncalvez (2005), quien asegura que el resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. Como se observa esto último no se está cumpliendo en el ente de control fiscal externo.

De igual manera se constató la falta de autonomía por parte del equipo auditor en la toma de decisiones relacionadas a su actuación fiscal, a lo que se suma una supervisión muy estrecha, lo que los coloca en una posición incómoda e insatisfactoria.

De lo anterior se deduce una supervisión estrecha y que no es de tipo general con un sentimiento de no ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización (Goncalvez, 2005).

Además, el ente de control fiscal externo no es constante en la toma de acciones de reconocimiento y retroalimentación en cuando a su trabajo oportuno y correcto, lo que conlleva que el clima organizacional no sea apropiado, por lo que no se incentiva al empleado a realizar bien su trabajo. Así como para Dessler (2005), el empleado está satisfecho, pero no conforme, quiere más y se siente impulsado a buscarlo, desde luego, está convencido que la empresa es el trampolín adecuado para alcanzar sus metas personales.

A manera de resumen, se constata en el gráfico 30, un cumplimiento en mayor medida de los desafíos, cooperación y relación contemplados en los ítems 16, 21, 18 con 94%, 94% y 83% respectivamente, los cuales corresponden en ese mismo orden a: que se encuentran preparados con herramientas para enfrentar nuevos desafíos para un mejor desempeño; apoyo

por parte de los integrantes del equipo de auditoría; y finalmente, existen buenas relaciones sociales entre los miembros de equipo de trabajo. Así, como los sentimientos de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los compañeros de trabajo, énfasis puesto en el apoyo mutuo. Goncalvez (2005)

En cuanto al ambiente de trabajo del ente de control fiscal externo, presenta un índice considerable donde no existe un adecuado manejo de las situaciones conflictivas, por lo que no conduce a favorecer el clima organizacional afectando los resultados del trabajo, desde no tener estilos asertivos hasta perder la cooperación. Además, que involucra de manera objetiva el efecto del compañerismo. El sentimiento de los jefes y de los colaboradores que quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. Goncalvez (2005).

De igual manera las relaciones sociales y el apoyo entre el subordinado y el jefe directo del ente de control fiscal externo no son las más aptas para lograr un estímulo de buscar la excelencia en el desarrollo y cumplimiento de las actividades asignadas a cada funcionario.

Por lo tanto según la percepción teórica de Goncalvez (2005) por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, existiendo dos clases de grupos. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, y entendimiento que se puede dar entre los miembros de una organización. Por otro lado la relación con los superiores, según Chiavenato (2008), expresa que: la relación de poder y de influencia, incluyendo el liderazgo, debe verse como un intercambio donde ambas partes deben dar y recibir. Además que el dirigente va a depender hasta cierto punto de la aceptación que reciba de parte de los miembros del grupo y de la disposición de estos para cumplir con sus actividades.

Aunado a esto la planificación de las actuaciones fiscales que asigna el director a los auditores, se consideró que no son justas como para producir un trabajo eficiente y efectivo durante el período fiscal evaluado, por consecuencia, el funcionario no se encuentra a gusto en el cumplimiento de sus labores, ya que se pudiera encontrar con la presión para la ejecución de las mismas, y presentando un efecto directo de extorsión. Lo que corresponde a una contraposición de la teórica de Dessler (2005), el empleado está conforme con su trabajo, está a gusto con las funciones del puesto, con los retos, con el status y con la remuneración.

De igual manera no existe suficiente comunicación entre las distintas escalas jerárquicas del ente de control fiscal externo, lo que implica que al no existir las relaciones interpersonales, cada miembro de la organización presenta una actitud negativa, ya que el jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad, es de esperar que las relaciones laborales se deterioren ya que los empleados se sienten que son uno más dentro de la organización, esto implica que disminuya el interés en realizar las actuaciones fiscales con excelencia, solo se limitan a cumplir con las funciones que se les han asignado. Así como para Katg (2005), señala que las relaciones interpersonales son la interacción existente entre los diferentes miembros del ente, unido a la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

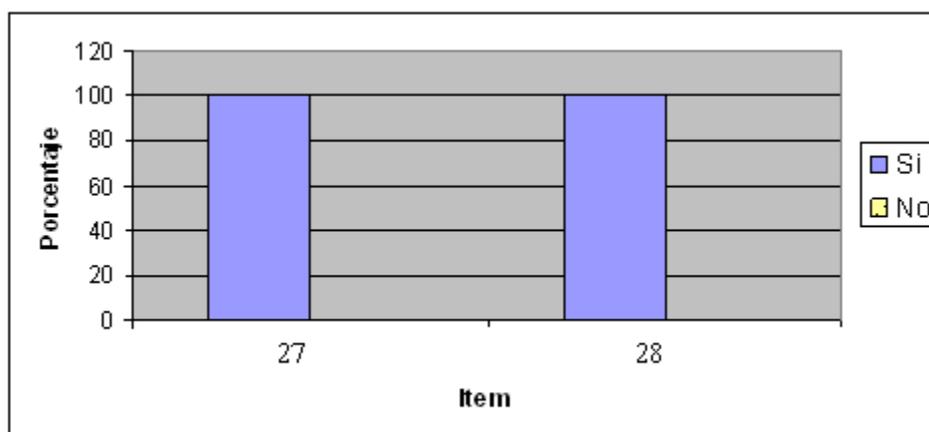
Por otro lado, los miembros de la organización no son discretos a la hora de manejar situaciones desfavorables que se puedan presentar con algún integrante de los equipos multidisciplinario de actuación fiscal, lo que conlleva, que los problemas salgan a la luz

pública mediante los comentarios, esto va en concordancia con Goncalvez 2005.

De igual manera en la organización se considera que los grupos de trabajo de la Dirección, no se orientan a si mismo con su propio sentido de seguridad e identidad, esta situación no corresponde con lo señalado por Dessler 2005, donde los empleados deben poseer un sentimiento de pertenencia y correspondencia, hacia la empresa y el grupo, se sientan parte de él, y guardan una buena relación personal con todos. En consecuencia, los funcionarios no se sienten miembros valiosos del ente, ya que los objetivos personales no corresponden con los de la organización.

Finalmente, el tercer objetivo específico cuyo planteamiento se enfoca a la elaboración de lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida, será reflejado en un quinto capítulo; sin embargo, para determinar, el nivel de compromiso de los auditores con el cumplimiento de dichos lineamientos y así contribuir a la optimización del clima organizacional para con ello, obtener una mejor atención a los procesos humanos que se dan en la organización, para lo cual se establecieron dos ítems orientados en el sentido descrito y cuyo gráfico resumen se presenta a continuación:

Gráfico 3. Resumen ítems



Fuente: Elaboración propia

Tal como se constata en el gráfico 3, todo el personal auditor (100%), adscrito a la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada se compromete a contribuir con su actuación, al éxito del cumplimiento de los lineamientos estratégicos que se elaboren, para la optimización del clima organizacional. De igual manera, todos (100%), consideran que al aplicar los lineamientos estratégicos en su dirección de adscripción, se logrará optimizar el clima organizacional de ésta, mediante una mejor atención a los procesos humanos.

Conclusiones

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la interacción de los compañeros de trabajo e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando el clima organizacional, ya que éste puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. De manera que, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en

suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la misma a la que pertenecen, lo que incide directamente en su desempeño.

Por ello, un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de este ente, una organización exitosa, por lo que ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Además, en las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechas con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productivamente, eficientemente y con calidad.

En lo relativo a la aplicación de los objetivos institucionales establecidos en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida, se logró observar que la insatisfacción generalizada con las condiciones físicas y ambientales del trabajo, ya que en los espacios de trabajo no se dan las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y por ende, el desempeño laboral se verá perjudicado.

De igual forma, la coordinación funcional de las unidades y la comunicación organizacional era poco clara, imprecisa, poco oportuna y los canales de comunicación, inefectivos, por lo que dificultaba el desempeño eficiente del trabajo. Asimismo, se pudo apreciar que la apreciación de la dotación de personal y la delimitación de funciones es inadecuada, ya que la mala distribución del personal genera recarga de trabajo para algunos, lo que les impide desarrollarse técnica o profesionalmente en las tareas asignadas originalmente, con la consecuente insatisfacción que deriva de lo expuesto.

Además, cuando las funciones y responsabilidades de cada uno al interior de la organización no están convenientemente asignadas, las condiciones de trabajo no son suficientemente claras, específicas y delimitadas. De manera que, para llevar a cabo un buen desempeño es necesario el conocer las responsabilidades y labores, si estas no están o no se conocen, es difícil desempeñar bien una tarea.

Se detectó también insatisfacción acerca de la capacitación pertinente a la renovación tecnológica, debido a que si bien los profesionales sienten que son suficientemente capaces de enfrentar los desafíos de la modernización, no atribuyen estas capacidades a facilidades dadas por la institución para perfeccionarse. Por tal razón, si la institución diera a los trabajadores la posibilidad de capacitarse de manera pertinente a sus funciones y a los cambios a los que deben ajustarse en su trabajo, se fortalecería la relación entre el tipo y grado de perfeccionamiento del personal y la efectividad de su desempeño y se disminuiría la frecuencia de problemas administrativos y técnicos. Además, esto último beneficiaría un mayor compromiso de las personas con su trabajo y especialmente con la institución.

Por último, se observó que las personas sienten que la organización está siempre pendiente de sancionar los errores que puedan aparecer. Sin embargo, cuando el trabajo se hace oportuna y correctamente, no existe acciones de reconocimiento ni retroalimentación. En consecuencia, basta con no cometer errores para trabajar tranquilo, ya que esforzarse por hacer las cosas de mejor manera no resulta importante, dado que ninguno parece detectarlo.

En cuanto a las dimensiones del clima organizacional existentes en Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida, se afirma que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

Definitivamente, es muy válido cuando se señala, que cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto internos como externos. Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos internos y clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público en general como elementos externos.

Pues, ambos elementos son arte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa. Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

En lo relacionado con el diseño de lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida, se puede afirmar que el diseño de lineamientos, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor, ya que trabajar con el clima, permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Esto, por supuesto, demanda la necesidad de gestionar el clima que implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también que el personal directivo deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además, significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas.

De manera que, significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor, ya que se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. De igual manera, aplicando los lineamientos estratégicos en su dirección de adscripción, se logrará optimizar el clima organizacional de esta, mediante una mejor atención a los procesos humanos.

Referencias Bibliográficas

- Abad, D. (1996). Control de gestión. Colombia: Interconed Editores.
- Arrázola Díaz, A., Valdiris Ávila, V., & Bedoya Marrugo, E. (2017). Preceptos de protección y prevención contra caídas de alturas. *Aglala*, 8(1), 265-281. <https://doi.org/https://doi.org/10.22519/22157360.1035>
- Aguado (2004), Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación. Disponible en: www.avantel.net/~rjaguab/identi.html.
- Aguilar (2005), Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm.
- Amat, J. (2003). Control de Gestión (una perspectiva de dirección). Barcelona: Edic. Gestión 2000 S.A.

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme
- Bateman, Th. y Snell, S. (2004). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Beltrán, J. (1.999). *Indicadores de Gestión*. Santafé de Bogota, Colombia: 3R Editores LTDA.
- Blanco, I. (1997). *El Control Integrado de Gestión*. México: Editorial Limusa.
- Bracho (2006). *Satisfacción Laboral*. Colombia: Editorial LEMUS.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Carmona, M. (2003). El papel de la auditoría en los procesos de mejora continua de la gestión. *Revista Auditoría y Control*, No. 8.
- Castro, E. (2006). Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. Disponible en: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N° 36.860. Caracas, Marzo de 2000.
- Cooper and Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno*. Informe COSO. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.
- Contraloría General de la República de Venezuela (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*. Cuadernos de Auditoría No. 3. Caracas: Ediciones de la Contraloría General de la República.
- Dessler, G. (2005). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Eslava, E. (2009). *Gestión del clima organizacional en las organizaciones*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-climaorganizacional.htm>.
- Fernández, W. (1993). *Auditoría Empresarial*. 2da. Edición. Madrid: Instituto Contabilidad y de Auditoría de Cuentas.
- González, G. (2002). Resumen de la Primera Jornada de Control Interno. El Control Interno como profesión: Métodos y disciplinas. Disponible en: <http://ocu.ucr.ac.cr/boletin2-2002-articulo6.htm>.
- Ferrer, H. (2007). *Análisis del clima organizacional Makro Comercializadora S.A, Barquisimeto. Barquisimeto-Venezuela*. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.
- García Sánchez E. y Valencia Velazco M. (2008). *Planeación Estratégica. Teoría y Práctica*. México: Editorial Trillas.
- Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- González, A. (1999). *Medición del desempeño Organizacional*. Mexico,D.F.: Ideas Económicas.
- Gómez Bustamante, E., Bohórquez Moreno, C., & Severiche Sierra, C. (2018). Social-demographic and health conditions in waste pickers in the city of Cartagena de Indias (Colombia). *Aglala*, 9(1), 430-442. <https://doi.org/https://doi.org/10.22519/22157360.1237>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Printice Hall.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Herzberg (2001), Teoría de la Higiene.- México.- Editorial MCGRAW-HILL.
- Hughes, J. (2000). Fases de evolución del sistema de control de gestión. Documento de Asignatura del Diplomado DEADE. España: Comisión Europea.
- Jiménez, D. Midiendo el Clima Laboral y Organizacional. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-del-clima-laboral-y-organizacional.htm>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando Integral. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000 S.A.
- Keith (2002). Barreras y Puentes para la Comunicación.- Conferencia.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2007). Gaceta Oficial No. 38.661. Y Reformada el 11 de abril de 2007.
- Ley Orgánica de Administración Pública (2001). Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Gaceta Oficial No. 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001.
- Ley Orgánica de Planificación. (LOP-2005). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5 554 (Extraordinaria), Noviembre 13, 2001.
- Ley de Reforma Parcial de la Orgánica del Poder Público Municipal (2006). Gaceta Oficial N° 38.204. De fecha 10 de abril de 2006.
- Luthans (2005) Como Evitar la Incompetencia Gerencial.- México: Editorial ORIANA.
- Manual de Auditoría (1998). La Habana: Corporación CIMEX S.A.
- Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile.
- Maldonado Pedroza, J. (2015). Análisis de los factores críticos que afectan la competitividad de los puertos para la navegabilidad en el Río Magdalena. *Aglala*, 6(1), 72-101. doi:10.22519/22157360.906. Recuperado de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/757>
- Marchant, L. (2002). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.
- McClelland (2003). Motivaciones Sociales del Individuo. México:Editorial McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2008). Metodología. Bogotá. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Naranjo, A. (2008). El estudio de Mercados: Un enfoque moderno empresarial. México: Editorial Amate.
- Pacheco, J.; Castañeda, W.; y Caicedo, C. (2002), Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Patiño, C. (2004). Diseño de un Sistema Estratégico de Control de Gestión Pública (SECGP). Barquisimeto-Venezuela.Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.
- Pérez, J. (2000). Control de la Gestión Empresarial. España: Editorial ESIC.

- Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia inductores del cambio organizacional. Barquisimeto-Venezuela. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto-Venezuela.
- Robbins, S. (2003). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Educación.
- Rodríguez (2002). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. España: Ediciones Pirámide S.A.
- Rojas de Lapi, Y. (2005). Propuesta de Sistema de Control para el Análisis de la Gestión en los Centros Adscritos a la Fundación del Niño del Estado Yaracuy. Barquisimeto-Venezuela: Universidad de Yacambú.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sanin, H. (1999). Control de Gestión y Evaluación de Resultados. Santiago de Chile: Serie Manuales (CEPAL).
- Sikula, A. (2003). Administración de Recursos humanos en empresas. México: Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Wendell (2006). La Conducta Humana en las Organizaciones. Barcelona-España: Editorial Herder.