

GERENCIA INTELIGENTE: UNA PROPUESTA ESTRATEGICA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MUÑOZ, ESTADO APURE



Autor: Ronaldo Román
Correo electrónico: ronaldoroman41@gmail.com
Ingeniero en agroalimentaria
Msc. en Gerencia Pública
Teléfono contacto: 0426-8527823
Recibido: 25/10/2025 **Aprobado:** 30/11/2025

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general proponer estrategias fundamentadas en la gerencia inteligente para el desarrollo de la cultura organizacional en la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz, estado Apure. La metodología asumida en el estudio fue cuantitativa, tipo descriptiva, con diseño de campo y bajo la modalidad de proyecto factible, como técnica de recolección de datos se aplicó una encuesta y como instrumento un cuestionario policotómico, las técnicas de análisis fueron la estadística descriptiva, cuadros porcentuales, gráficos de barra y prosas interpretativas. Entre las conclusiones se destaca que existen debilidades como en la comunicación adecuada que debe de tener la organización, el desarrollo de la cohesión organizacional, el precario fomento de relaciones interpersonales, la baja promoción de la convivencia entre los miembros de la organización, la carencia programas de formación, la necesidad de impulsar el dinamismo institucional, la falta de incorporación de elementos innovadores para la gestión institucional y el impulso de aprendizajes colaborativos. Se recomienda la implementación de la propuesta derivada del presente estudio.

Descriptor: estrategias, gerencia inteligente y cultura organizacional.



SMART MANAGEMENT: A STRATEGIC PROPOSAL FOR ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE DIRECTORATE OF PUBLIC SERVICES OF THE MAYOR'S OFFICE OF THE MUÑOZ MUNICIPALITY, APURE STATE

ABSTRACT

The general objective of this study is to propose strategies based on intelligent management for the development of organizational culture in the Public Services Directorate of the Mayor's Office of the Muñoz Municipality, Apure state. The methodology assumed in the study was quantitative, descriptive type, with field design and under the modality of a feasible project, a survey was applied as a data collection technique and a polychotomous questionnaire as an instrument, the analysis techniques were statistics. . descriptive writing, percentage tables, bar graphs and interpretive prose. Among the conclusions, it stands out that there are weaknesses such as the adequate communication that the organization must have, the development of organizational cohesion, the precarious promotion of interpersonal relationships, the low promotion of coexistence between members of the organization, the programs of lack. of training, the need to promote institutional dynamism, the lack of incorporation of innovative elements for institutional management and the promotion of collaborative learning. The implementation of the proposal derived from this study is recommended.

Descriptors: strategies, intelligent management and organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones representan instancias que han surgido de la necesidad de atender ciertas demandas o exigencias que se generan en el entorno social, bien ofrecer un determinado servicio o facilitar un producto, teniendo una alta incidencia en el desarrollo económico, financiero y social de las naciones, entidades, familias y personas, no obstante, en el contexto de las organizaciones y frente a los retos que la misma dinámica social que impone, las organizaciones tienen la tarea de superar obstáculos y limitaciones que se puedan suscitar, de tal manera que puedan lograr su misión filosófica al prestar o brindar un determinado bien o servicio de la mejor manera, buscando resultados favorables, fidelizar clientes o usuarios y sostenerse en el tiempo frente a las circunstancias positivas o negativas que se puedan presentar.



Todos estos elementos, permiten reconocer la relevancia que tiene la gerencia en la conducción de las organizaciones, lo cual responde no solo a la tarea de dirigir, planificar y hacer seguimiento a las acciones desarrolladas en la misma, sino a la capacidad que tiene el líder para asumir riesgos, enfrentar situaciones adversas y salir airoso, esto permite la revalorización del arte de gerencial frente a las circunstancias que se presentan, lo cual en el contexto de las organizaciones de carácter público se hace cada vez más complejo, debido a todo lo que implica dirigir una organización pública, orientada a brindar o prestar determinados servicios que puedan tributar a la calidad de vida y el bienestar social, teniendo presente todas las limitaciones de orden estructural, administrativo y operativo.

De allí, la relevancia, de impulsar y favorecer estilo gerenciales que coadyuven con el éxito de la dirección de las organizaciones públicas, buscando los mejores indicadores de gestión y siendo capaz de propiciar acciones que permitan alcanzar el deseado éxito de la gerencia, tal como se puede apreciar en las ideas de Farfán (2020:4), qué hace los siguientes planteamientos: “En tal sentido, los gerentes públicos están llamados a desarrollar una gerencia de calidad, de atención, con celeridad y que busca atender a las necesidades y/o problemas que emergen de las realidades, de las comunidades, localidades y estados cerrar”.

Teniendo presente las ideas expuestas por este autor, se comprende que la gerencia publica se enmarca en una visión de atención bajo estándares que buscan lograr que las organizaciones brinden un servicio que refleje calidad, una atención adecuada para los usuarios y que la celeridad se corresponde en un principio de su accionar, lo cual va a tributar en el bienestar que se busca desarrollar en el colectivo social, frente a esas realidades y necesidades que se generan en la cotidianidad y que hace que las personas acudan a estas instituciones para acceder a un bien o servicio.

Se puede decir, que ejercer la gerencia en el contexto actual, buscar favorecer un servicio de calidad en las instituciones públicas, lo cual es visualizado como un reto frente a esos elementos condicionantes, complejos y hasta adversos que enfrentan las organizaciones, los gerentes se convierten en multifacéticos, para buscar la cohesión de los integrantes de la organización, para que asuman las funciones que



les corresponde y entiendan la misión institucional, trabajen de manera individual y colectiva para lograr los fines trazados, con dedicación, esfuerzo y mística de trabajo.

En tal sentido, las organizaciones públicas asumen un carácter formativo en su desarrollo organizacional, tal como se vislumbra en las ideas planteadas por Gómez (2023:6), que resalta lo siguiente: “Desde esta perspectiva, son capaces de utilizar de manera consciente e intencional los procesos de aprendizaje individual y colectivo para transformar la organización, generando una incidencia positiva en todos los actores implicados, en sus procesos y sus niveles organizativos”, es decir, se concluye que la visión de las organizaciones públicas frente a la dinámica epocal debe estar dada por un proceso donde se cohesionan los actores, para lograr escenarios de aprendizajes individuales y colectivos, que se perfilen a la cristalización de la transformación de la organización, creciendo y logrando la salud que requiere en el tiempo.

El desarrollo organizacional se convierte en algo esencial para que las instituciones públicas logren avanzar desde su cohesión como equipos de trabajo, que asumen de manera consciente la relevancia de impulsar una adecuada convivencia, desarrollar una comunicación fluida, asertiva y reflejar formas de compartir, que dibujen lo que es su clima y cultura organizacional, tal como se puede apreciar en las ideas de Chenet et al (2024:7), que destacan lo siguiente:

En general, podemos decir que la cultura de la organización suele existir en la mente de los miembros de la organización, una estructura mental con ideas y valores importantes. Se refleja en la forma en que las personas ven, piensan, sienten y se comportan dentro de la organización.

Todo esos elementos que se vislumbran en las ideas citadas por estos autores, permiten reconocer lo significativo que resulta el desarrollo de una cultura organizacional favorable en las instituciones públicas, impulsando diversas estrategias en las que se propicia la integración de todos los actores, para favorecer que se asuma la cuota de responsabilidad y corresponsabilidad en el éxito de la misión de la organización, la cual se hace posible desde ese impulso como miembros



que comparten ideales, valores y una visión en conjunto, buscando tributar a su éxito, lo cual va a incidir en lo que se espera alcanzar y sus objetivos.

De allí, que estas ideas adquieren soporte teórico al considerar los planteamientos realizados por Uzcategui (2021:10), que en su estudio destaca que el: “...desempeño laboral deseado que se requiere en las organizaciones y es que de las relaciones entre los integrantes dependerá la cohesión institucional y organizacional para el éxito de la misma, lo cual supone que debe darse de la mejor manera...”, ese éxito de la organización busca integrar a todos sus miembros, desarrollar una adecuada cohesión organizacional que permita cristalizar un desarrollo organizacional efectivo para hacer frente a las demandas de la realidad social, que es una de las exigencias de la sociedad para las instituciones públicas.

Al respecto, se evidencia la importancia que las organizaciones públicas, busquen favorecer con una gerencia de calidad, pensando no solo en la calidad de servicio, sino en el desarrollo de sus integrantes, en esa visión de organización, que se orienta a alcanzar el éxito, que se perfila a sumar esfuerzos de todos sus integrantes, es por ello, que muchas organizaciones públicas con el devenir del tiempo sean repensado y han propiciado acciones gerenciales para favorecer nuevas visión que permitan consolidar su éxito frente a las demandas y retos que la misma dinámica social le va imponiendo.

En este mismo orden discursivo, se hace necesario destacar que la esencia de las organizaciones inteligentes subyace en una estrategia gerencial, que busca favorecer la conducción de la organización, considerando todos los elementos que la misma realidad le impone, teniendo presente que la toma de decisiones es esencial para canalizar su visión de planificación, la ejecución de sus actividades y el debido seguimiento y control de las mismas. las organizaciones inteligentes han sido pensadas para hacer frente a los retos que van surgiendo desde la cotidianidad, siendo capaz de adecuarse a esa realidad que vive, superar adversidades y buscar las mejores potencialidades que le permitan su sostenibilidad en el tiempo.

De esta manera, se hace relevante destacar las ideas suscritas por González (2019:381), que establece lo siguiente:



En ese sentido, las organizaciones inteligentes son aquellas que tienen la capacidad organizada para tomar decisiones innovadoras sobre problemas emergentes en el mínimo tiempo posible y al menor costo, manejando recursos como la información, el conocimiento, recursos financieros y los humanos.

Considerando estos referentes citados, se puede comprender que las organizaciones inteligentes se caracterizan por ese carácter innovador en el que se busca desarrollar la creatividad para impulsar el éxito de la organización frente a los problemas que van emergiendo de la cotidianidad, haciendo adecuado uso de recursos que parten del talento humano como capital más valioso que tienen las organizaciones, los recursos financieros, el conocimiento que poseen su integrantes entre otros, es decir, las organizaciones son vistas como un todo y donde cada uno de esos elementos esencial para tomar adecuadas decisiones que canalicen el éxito esperado.

Todos estos elementos, permiten visualizar lo relevante de la incorporación de la gerencia inteligente al servicio de las instituciones públicas, favoreciendo el desarrollo de sus actividades para brindar servicios de calidad, valorizando el talento humano que se tiene y teniendo como norte solventar las dificultades en el contexto organizacional, pues la esencia de los servidores públicos radica en visualizar el bienestar colectivo y desde dónde la gerencia debe tributar para el logro de ello, lo cual guarda relevancia, cuando se trata de organizaciones que buscan atender de manera directa al pueblo o colectivo social como en el caso de las alcaldías o municipalidades, que han sido concebidas con una función de atención social directa.

En tal sentido, se reconoce la labor que debe gestionarse desde los servidores públicos de entidades como las alcaldías al servicio social, tal como se puede visualizar en las ideas que plantea Sánchez (2022:27), al destacar que esta gerencia pública debe favorecer el impulsar de: "...capacitaciones que permitan desarrollar las habilidades blandas de cada servidor de la municipalidad lo que le permitirá tener una mejor capacidad de respuesta y empatía y brindar una atención de calidad a los usuarios de este municipio en estudio", lo referido, permite comprender la



relevancia que tiene la gestión de las alcaldías al servicio de los municipios y como desde allí se debe impulsar una gerencia que favorezca la capacidad de respuesta, la empatía con los usuarios y la prestación de un adecuado servicio.

No obstante, la del sector público a escala mundial ha estado afectada por una gerencia que no ha respondido de manera eficiente a las demandas del colectivo social, desde donde se visualizan debilidades y falencias que deben ser combatidas para poder favorecer y amoldarse a lo que la dinámica es vocal demanda, debido a que se aleja del objetivo no solo en la esencia misma de toda organización que es brindar servicios de calidad y que satisfagan las necesidades de sus usuarios o clientes, sino porque cuando no hay una adecuada gestión gubernamental esto se refleja en insatisfacción y malestar que afecta al bienestar social.

Por consiguiente, se requiere una revisión de todos esos elementos que se configuran en la gerencia pública en el contexto actual, buscando revertir esas circunstancias adversas y propiciando escenarios de formación, transformación y contextualización, asumiendo el carácter corresponsable que tiene cada uno de sus miembros, tal como se desprende de las ideas de Uzcategui (2021:67), que visualiza debilidades en la administración pública que deben ser atendidas buscando que sus miembros sean: "...capaces de crecer como profesionales pero sobre todo como seres humanos, en apoyo, solidaridad, cooperación y respeto para sus compañeros, donde se genere una visión no individualista ni parcelada, sino integracionista, que se aprovechen las oportunidades presentes...".

Asimismo, se hace relevante destacar los planteamientos Maraboli (2021:65), que resalta lo siguiente:

El sector público ha venido experimentado un exceso de métodos en el campo de la gestión. Sin embargo, eso no ha venido acompañado de mejores resultados como se evidencia en la capacidad de respuesta frente a las crisis. Por el contrario, esta gran cantidad de alternativas disponibles ha llevado a la parálisis y confusión en muchos organismos públicos.

Lo citado, visualiza una serie de debilidades que se están suscitando en el sector público, visualizado desde la gerencia que se viene desarrollando en estas



organizaciones, las cuales ante circunstancias adversas o de crisis no logran el cometido de salir adelante, por el contrario han decrecido en la prestación del servicio, a tal punto que muchas se han paralizado en lo que debería de ser el cumplimiento de su filosofía institucional, alejándose de la visión que debería tener frente a las exigencias que se presentan, es por ello que la visión de las organizaciones públicas debe de ser canalizada desde diferentes enfoques para lograr solventar esta situación, pues con el devenir del tiempo esas situaciones se traducen en mayores consecuencias.

Esa realidad que está afectando el sector público, se hace presente en el contexto venezolano, dejando ver la necesidad de revisar la manera como se están conduciendo las instituciones al servicio del colectivo social. El sector público adolece de gerentes que desarrollen una gerencia de éxito y eficiencia, de tal manera que se puedan atender esas debilidades, lo cual guarda concordancia con lo expuesto por Barboza (2021:6) que destaca las siguientes ideas:

En Venezuela actualmente, se encuentra de sobremanera afectada en forma negativa, puesto que, la deficiencia de los entes u órganos prestadores de los servicios, la falta de profesionalización de los funcionarios del sector público, la demora injustificada en la modernización de las instalaciones respectivas;

A la luz de estos planteamientos, es evidente la necesidad de reorientar la gerencia de las organizaciones públicas, desde un nuevo enfoque en el que se atiendan esas debilidades que sean suscitado, buscando impulsar el éxito de las mismas, desde lo organizacional, proyectando una visión distinta, generando cambios y adecuaciones contextualizadas a las realidades y potencialidades, exigencias y demandas que presentan los usuarios, integrando a sus miembros de una manera armónica, para que den lo mejor de sí en el día a día.

De esta realidad no escapan las instituciones públicas en el estado apure, tal como ocurre en el caso específico de la alcaldía del Municipio Bolivariano de Muñoz, con sede en la población de Bruzual, capital del Municipio Muñoz, donde desde la dirección de los servicios públicos, donde el investigador ha podido observar una



serie de falencias y debilidades en el desarrollo de la gerencia, marcado por la poca Innovación que se utiliza para el desarrollo de los diferentes trámites, la prestación de un servicio de calidad, la desmotivación y poca cohesión que existe entre sus miembros, lo cual representa una situación que debe ser atendida para favorecer el crecimiento de este organismo al servicio social.

Considerando todos estos referentes desvelados sobre la gerencia publica, teniendo presente todos estos elementos de la realidad estudiada, y la necesidad de impulsar la gerencia inteligente, surge la inquietud investigativa de llevar a cabo un estudio que se orienta a proponer estrategias organizacionales para el fomento de la gerencia inteligente en la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz, estado Apure.

METODOLOGIA

El presente estudio se enmarca en una investigación con nivel descriptivo, sobre el cual Sabino (2012:36), refiere: “La investigación descriptiva es aquella cuya preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza”. En atención a estas ideas, se comprende que las investigaciones con nivel descriptivo buscan la presentación de aspectos esenciales que se corresponden al hecho fenoménico de estudio, es un nivel que busca dejar a la luz esos aspectos e interrelaciones que se dan entre las diferentes variables estudiadas.

El desarrollo de una investigación, requiere de asumir una manera sobre la cual se estructura o guía el desarrollo de la misma, esto favorecerá la manera como el sujeto investigador aprehenderá esos elementos de la realidad fenoménica que se estudia y facilitara la obtención e insumos o datos para la medición de las variables o realidades estudiadas. El presente estudio según los objetivos investigativos se corresponde con un diseño de campo, el cual es propicio del nivel descriptivo y que va a la realidad susceptible de estudio.



Asimismo, el presente estudio en cuanto a la modalidad que está inserto se corresponde con un proyecto factible, sobre el cual el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016:21), refiere que la modalidad de proyecto factible que:

...la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

De las ideas señaladas, se comprende que la modalidad de proyecto factible como su nombre lo deja ver esta permeado de la factibilidad que presenta una alternativa viable de ser desarrollada y con la cual el sujeto investigador busca revertir la situación diagnosticada o encontrada en su estudio, de allí que producto de esta investigación, surgió la propuesta estrategias organizacionales para el fomento de la gerencia inteligente en la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz, estado Apure.

Los trabajos de investigación que presentan en su estructura el diseño de campo están referidos a una fase de campo en la cual se coloca de manifiesto esa recolección de información de manera directa en el contexto o realidad donde ocurre el hecho de estudio, o con los beneficiados o perjudicados por las variables de estudio, por lo cual se requiere de una población que actúan como sujetos que aportan información valiosa sobre el tema en estudio. Al respecto de estas ideas, sobre la población Arias (2016:81) refiere que es: “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

En atención a estas ideas, se comprende que la población representa esas unidades de análisis que comparten ciertas cualidades, características o comparten escenario donde ocurren los hechos investigados. De igual manera, sobre la población destaca Landau (2008:46), que “una población es cualquier grupo de individuos que poseen una o más características en común de interés para el investigador”, de lo cual



se infiere que la población está representada por esos sujetos o individuos con características comunes que están vinculados a la realidad o temática en estudio. En la presente investigación la población estuvo conformada por doce (12) empleados de la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz, estado Apure.

De igual manera, hay que referir que cuando se trabaja con poblaciones investigativas, se debe procesar la cantidad de la misma, determinando si la misma es finita o infinita, de allí que si esta es infinita se requiera de un procedimiento muestral que facilite la manipulación de la investigación de manera representativa. Balestrini, (2011:141) refiere que. “...la muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. Se comprende que la muestra es una parte que se toma de la población para su manejo en cuanto a la aplicabilidad de técnicas, instrumentos y procesamiento de dicha información.

De igual manera, sobre la muestra, se presentan los planteamientos de según Hernández y otros (2014:305) que sostienen que la muestra: “...es en esencia un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Resulta evidente que la muestra es una parte que contiene el todo de la población estudiada y por consiguiente se toma como relevante para el estudio. en la presente investigación debido a lo finito de la misma se estudió la población en su totalidad, es decir, no se aplicó ningún procedimiento muestral.

En referencia a la obtención de información para la realidad estudiada debe aplicarse una serie de técnicas e instrumentos que favorecerán la recogida de información por parte del investigador en la población objeto de estudio. Sobre las técnicas de recolección de información, Landau (2008;67) expresa que se entiende por técnica el “procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Se comprende que la técnica es esa estrategia que el investigador coloca en práctica para llegar hasta la población objeto de estudio y que se operativiza a través de un instrumento.

En el presente estudio de carácter cuantitativo de campo, se utilizó como técnica de recolección de la información, la encuesta, que es definida por Arias (2016:72) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Entre las ideas suscritas por este investigador se comprende que la encuesta resulta una técnica muy útil para la obtención de información en el grupo estudiado, de allí, que se implemente un instrumento que deviene o es producto de esta técnica, sobre el cual Sabino (2012:160), afirma que: “Un instrumento es un recurso del que puede valerse el investigador para acercarse al fenómeno y extraer de él información”.

Se puede concluir que el instrumento es el recurso o elemento que recoge la información de manera directa sobre la temática o variable de estudio, por lo cual en la presente investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, del cual Hernández y otros (2014:276) destacan que: “...es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. El cuestionario resulta un instrumento propio de las encuestas y que permite registrar las apreciaciones o respuestas de la población estudiada, este instrumento será elaborado considerando las variables e indicadores que guían el estudio.

Una vez obtenida la información recogida en los instrumentos que se aplique a la población objeto de estudio, se requiere de una fase de organización, presentación y análisis de los resultados, en referencia a estas técnicas de análisis Ramírez (2009:54), señala que “son representaciones esquemáticas que permitirán tener una noción más clara de proporcionalidad de los datos”, se comprende que las técnicas de análisis de la información o datos recogido favorece la representación organizada de los mismos.

En el presente estudio se utilizaron como técnicas de análisis de los datos la estadística descriptiva, los cuadros porcentuales y los gráficos de barra, técnicas de análisis cuantitativo, sobre lo cual Arias (2016:55), contempla: “en lo referente al análisis se definirán las técnicas lógicas o estadísticas, que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos”. Se comprende que el análisis



cuantitativo busca precisar valores, frecuencias o porcentajes en función de los indicadores de estudio. De igual manera se realizó un análisis cualitativo mediante prosas interpretativas de los reflejados en los cuadros y gráficos porcentuales, siendo útil para la comprensión de lo estudiada.

RESULTADOS

Desarrollada la fase de campo que consistió en la aplicación del instrumento para la recolección de datos, en la realidad estudiada y atendiendo a las variables que han sido precisadas según los objetivos trazados, se obtuvo una serie de información valiosa, la cual requiere un proceso de organización, análisis y presentación tal como lo señala Álvarez (2008:79), que destaca: "una vez obtenidos los datos a través de los diferentes instrumentos, los mismos deberán ser sometidos a tratamientos estadísticos que permitan una mejor visualización de los resultados y una mejor interpretación de los mismos".

De estas ideas se comprende la necesidad de aplicar procedimientos estadísticos, que permitan una visualización gráfica y una organización de los datos obtenidos en el instrumento, de tal manera que quien tenga acceso a ello pueda comprender con facilidad dichos resultados y tener una panorámica de lo que ocurre en el contexto estudiado. De igual manera, es importante destacar que en este capítulo de la investigación se procesará información mediante cuadros porcentuales, que han sido elaborados considerando la técnica de la estadística descriptiva, además de la presentación visual de los mismos a través de un gráfico de barra, para finalizar con una prosa interpretativa en consideración de estos resultados.

Instrumento aplicado a los aplicado a los empleados de la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz, estado Apure, para la variable de conocimiento: Desarrollo de la cultura organizacional, donde se obtuvieron los siguientes resultados:



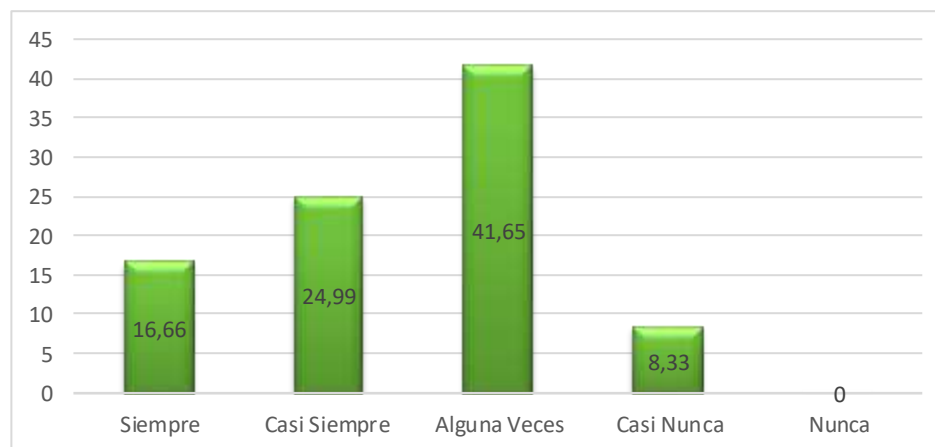
Cuadro n°2

Ítem n° 1

Ítem	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿En la institución se propicia una adecuada comunicación ?	02	16,66	03	24,99	05	41,65	01	8,33	00	00

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico n°1



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el ítem n° 1. ¿En la institución se propicia una adecuada comunicación?; el 16,66% respondió Siempre, el 24,99 % respondió Casi Siempre y el 41,65 % respondió Algunas Veces; el 8,33% Casi Nunca y no hubo respuestas para la alternativa Nunca. La revisión estadística de las respuestas emitidas por los encuestados permite concluir que la comunicación es medianamente adecuada.



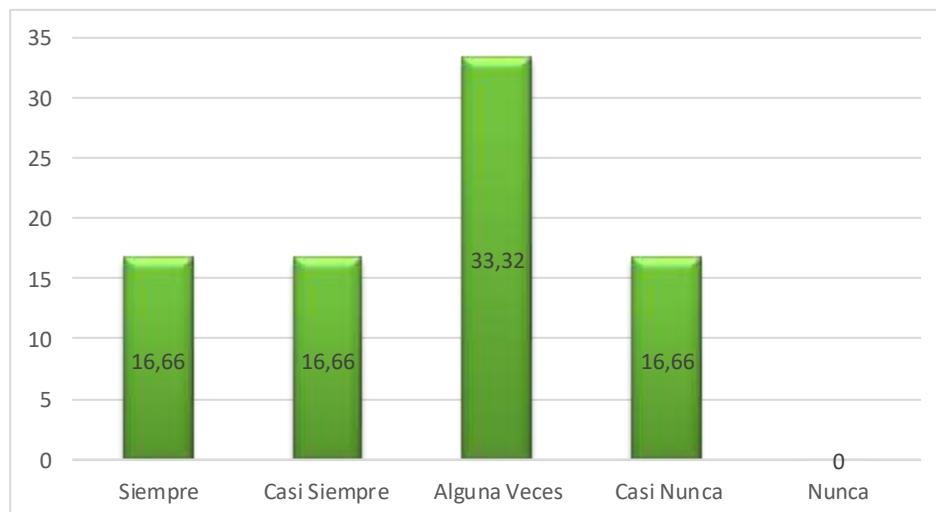
Cuadro n°3

Ítem n° 2

Ítem	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.¿Se propicia el fomento de valores?	02	16,66	02	16,66	04	33,32	02	16,66	00	00

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico n°2



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el ítem n° 2. ¿Se propicia el fomento de valores?; el 16,66% respondió Siempre, el 16,66 % respondió Casi Siempre y el 33,32% respondió Algunas Veces; el 16,66% Casi Nunca y no hubo respuestas para la alternativa Nunca. En atención a los resultados porcentuales obtenidos en este ítem, se puede concluir que el fomento de valores no se lleva a cabo de manera exitosa y reiterativa en el contexto de estudio.



Instrumento aplicado a los empleados de la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz, estado Apure, para la variable de conocimiento: Estrategias gerenciales que se han desarrollado en la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz para el fomento de una adecuada cultura organizacional, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

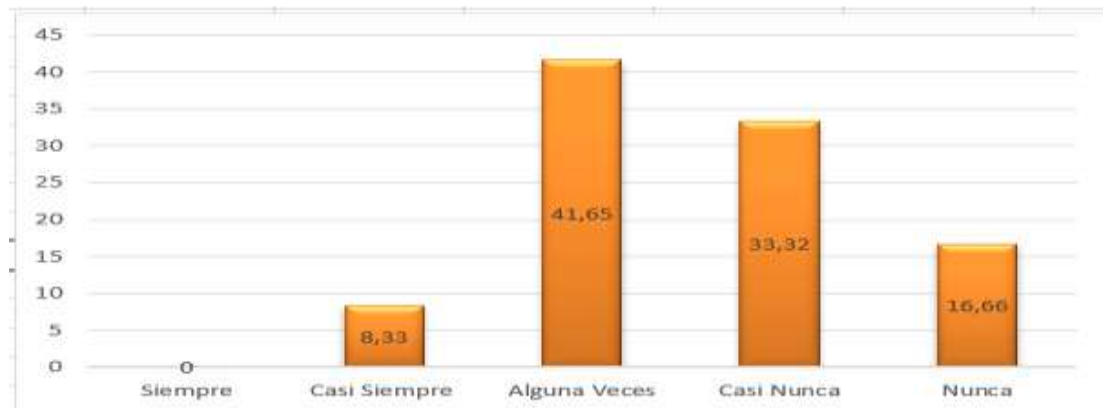
Cuadro n°14

Ítem n° 13

Ítem	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13.Trabajo en equipo	00	00	01	8,33	05	41,65	04	33,32	02	16,66

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico n°13



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el ítem n° 13. Trabajo en equipo; el 8,33% respondió Casi Siempre, el 41,65% respondió Algunas Veces; el 33,32 % respondió Casi Nunca y el 8,33% Nunca y no hubo respuestas para la alternativa Siempre. La revisión estadística de las respuestas



emitidas por los encuestados permite concluir que la en la Dirección de Servicios Públicos del municipio Muñoz no se propicia el desarrollo del trabajo en equipo.

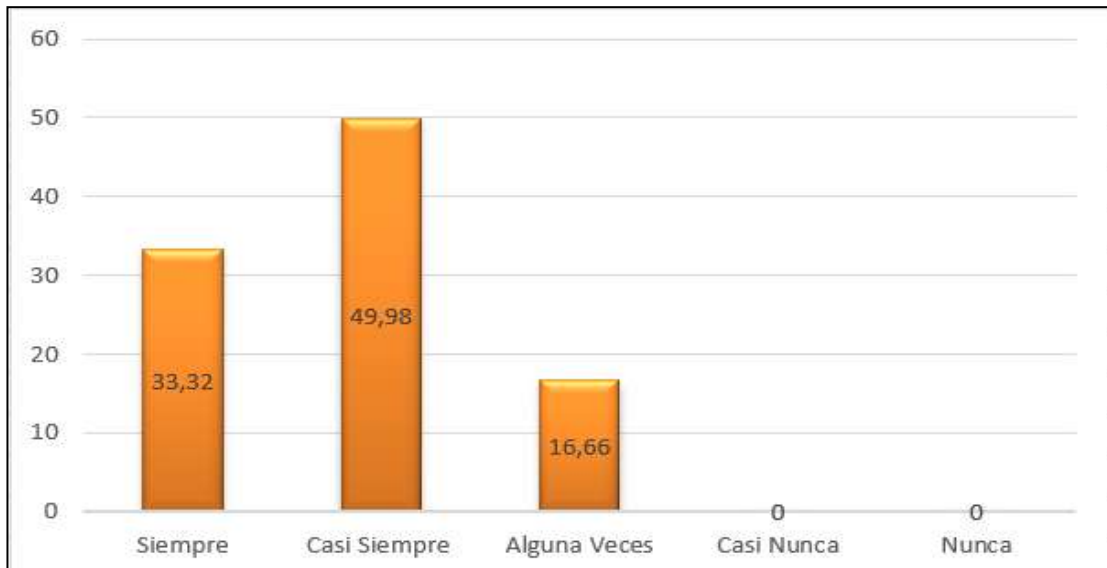
Cuadro n°15

Ítem n° 14

Ítem	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14. Asignación de responsabilidades	04	33,32	06	49,98	02	16,66	00	00	00	00

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico n°14



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el ítem n° 14. Asignación de responsabilidades; el 33,32% respondió Siempre; el 49,98% respondió Casi Siempre; el 16,66 % respondió Algunas Veces y no hubo respuestas para las alternativas Casi Nunca y Nunca. Partiendo de las respuestas



emitidas por los empleados que fueron encuestados se concluye que en la organización se da una adecuada asignación de responsabilidades a los empleados por parte de la gerencia.

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

En atención a los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento y en función de los objetivos que guían el desarrollo de esta investigación, se enuncian las siguientes conclusiones: en lo que respecta a la variable: ***desarrollo de la cultura organizacional***, se concluye que existen unos aspectos que presentan debilidades en el contexto organizacional, debilidades como en la comunicación adecuada que debe de tener la organización, el desarrollo de la cohesión organizacional, el precario fomento de relaciones interpersonales, la baja promoción de la convivencia entre los miembros de la organización, la carencia programas de formación, la necesidad de impulsar el dinamismo institucional, la falta de incorporación de elementos innovadores para la gestión institucional y el impulso de aprendizajes colaborativos.

No obstante, en relación a esta misma variable, enmarcada en el desarrollo de la cultura organizacional, los empleados de la dirección de servicios públicos de la alcaldía del municipio Muñoz del Estado Apure, dejan ver en sus respuestas que en el contexto organizacional se propicia y estimula para el logro de los objetivos que persiguen la organización, generando un escenario que busca la estabilidad de la misma y que tiene como filosofía Buscar una buena atención a los usuarios que acuden a las instalaciones.

En cuanto a la variable: Estrategias gerenciales que se han desarrollado en la Dirección de Servicios Públicos de la Alcaldía del Municipio Muñoz para el fomento de una adecuada cultura organizacional, se debe destacar que se presentan debilidades en una gerencia innovadora y pertinente, que busque el desarrollo de los miembros de la organización mediante el trabajo en equipo, el fomento de actividades de



convivencia, la estimulación al uso de diversos canales de comunicación y la implementación de las tecnologías de información y comunicación en el contexto organizacional. Por su parte, existen otras estrategias que sí se han implementado en el contexto organizacional como lo son la asignación de responsabilidades a cada uno de los miembros y la fijación de metas institucionales.

En este mismo orden de ideas, para la variable: **factibilidad** de una propuesta de estrategias fundamentadas en la gerencia inteligente para el desarrollo de la cultura organizacional, las respuestas emitidas por los encuestados permiten concluir que existe una alta factibilidad institucional y están dadas las condiciones para que se implemente esta propuesta en lo económico y operativo, lo cual se convierte en una oportunidad significativa, para que la gerencia impulse el fomento de esa cultura organizacional de éxito, y que consolide el equipo de trabajo hacia las metas institucionales, la cual se presenta a continuación.

Estructura de la Propuesta



Figura n°1: Estructura de la propuesta
Fuente: Elaboración propia (2025).





Figura n°2: Estrategia Liderazgo basado en la inteligencia emocional
Fuente: Elaboración propia (2025).



Figura n°3: Estrategia Comunicación transparente y Efectiva
Fuente: Elaboración propia (2025).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez (2008). La naturaleza de la investigación. Editorial Biosfera. Guarenas, estado Miranda.
- Arias (2016). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología Científica. 6ta Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela CRBV. Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela 36.860 (Extraordinaria), Diciembre 24.
- Asamblea Nacional (2019). Asamblea Nacional (2002). Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial 37.522 (Extraordinario), Septiembre 06 2002.
- Asamblea Nacional (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005, Caracas.
- Barboza (2021). La descentralización administrativa de los servicios públicos en Venezuela y la responsabilidad del estado. Trabajo de grado publicado. Universidad Católica del Táchira, San Cristobal, estado Táchira.
- Ballestrini M. (2011) Metodología de la Investigación. Colombia. Editorial Progreso. Buenos Aires.
- Campos et al (2023). Elementos presentes de las organizaciones inteligentes en el desarrollo de las operaciones empresariales en las organizaciones de servicio en el distrito de Santiago, provincia de Veraguas. Revista Visión Antataura Vol.7, No.1: 148-167, Junio – Noviembre, 2023. Panamá.
- Chenet-Zuta, M. E., Lalaleo-Analuisa, F. R. y Hurtado Tiza, D. R. (2024). Influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio: un análisis crítico de los conflictos en asociaciones de profesores cesantes y jubilados. Revista de Comunicación de la SEECI, 57, 1-21. <http://doi.org/10.15198/seeci.2024.57.e836>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (5ta Ed.). Mc-Graw Hill.



- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Mexico: McGraw Hill
- Farfán H. (2020). Estrategias gerenciales fundamentadas en principios ecológicos para el fortalecimiento del servicio de aseo urbano en el Municipio San Fernando, Estado Apure. Trabajo de grado publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ, Apure.
- Gómez (2023). El impacto de las organizaciones inteligentes en el aprendizaje de las ciencias sociales escolares: una investigación en el aula de grado décimo. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay. ISSN en línea: 2789-3855, agosto, 2023, Volumen IV, Número 2 p 4521.
- González (2019). Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año IV. Vol IV. N°8. Julio – Diciembre 2019. Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088. Fundación Koinonia (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.
- Hernández, R, Fernández, C. Y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Landau, R. (2008). Elaboración de Trabajos de Investigación. Editorial Alfa. Colección Trópicos. Caracas – Venezuela.
- López (2020). Sistemas complejos y organizaciones inteligentes en el ámbito de la Universidad Autónoma Pública del estado Carabobo Venezuela. Tesis doctoral publicada. Universidad de Carabobo, Valencia estado Carabobo.
- Maraboli (2021). Miradas de la gerencia pública desde la actualidad. Mayéutica revista científica de humanidades y artes <https://revistas.uclave.org/index.php/mayeutica>
- Méndez, C. (2010). Metodología de la Investigación. Con énfasis en ciencias empresariales. Limusa. Colombia
- Ramírez, T. (2009) *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO.
- Sabino, C. (2012). *El proceso de investigación científica*. Caracas: El Cid
- Sánchez (2022). Gestión administrativa y calidad de atención a los usuarios de la municipalidad distrital San



Juan de Cutervo. Trabajo de grado de maestría publicado. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

Senge, P. (2019). La quinta disciplina. Argentina: Granica.

Silva (2018). Programa de coaching gerencial para la motivación de equipos de trabajo de alto desempeño en la oficina 870 del banco de Venezuela, calabozo, Edo Guárico. Trabajo de maestría no publicado. UNELLEZ.

Tamayo y Tamayo. (2007). El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Ed. México. Editorial Limusa.

Tarrillo (2023). Modelo de gestión administrativa, incorporando la teoría de organizaciones inteligentes, en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca - Perú. Tesis doctoral publicada. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú.

Taylor, Frederick W. (1970). Principios de Administração Científica, Atlas, São Paulo, 1970.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. 5ta edición. Editorial FEDUPEL. Caracas.

