



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENEMEDIC C.A. UBICADA EN
VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autor: Mikhail Yacoub

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 871239



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENEMEDIC C.A. UBICADA EN
VALENCIA ESTADO CARABOBO

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado
En Administración de Empresas

Autor: Mikhail Yacoub

Tutor: Licdo. Humberto Annunziata

San Diego, Diciembre 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

San Diego, _____

ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENEMEDIC C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO,

ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre del Tutor Académico

Firma

Fecha

Licdo. Humberto Annunziata

ÍNDICE GENERAL

PP.

LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN INFORMATIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.....	10
1.2. Formulación del Problema.....	14
1.3. Objetivos de la Investigación.....	14
1.4. Justificación de la Investigación.....	14

CAPÍTULO

II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Bases Teóricas.....	20
2.3. Definición de Términos Básicos.....	34
2.4 Bases Legales.....	36

CAPÍTULO

III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.....	38
3.2. Fases Metodológicas.....	40
3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual.....	40
3.2.2 Fase II. Identificación de debilidades y fortalezas.....	41
3.2.3 Fase III. Diseñar el plan estratégico.....	42

CAPÍTULO

IV RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados.....	44
----------------------------------	----

CAPITULO

V LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta.....	64
5.2 Objetivos de la Propuesta.....	66
5.3 Justificación de la Propuesta.....	67
5.4 Factibilidad de la Propuesta.....	70
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	73

CONCLUSIONES.....78
RECOMENDACIONES.....80
REFERENCIAS.....81
ANEXOS.....83

LISTA DE CUADROS

CUADRO	P.P
Nro.1.- Análisis general de la interpretación de datos.....	45
Nro.2.-Variable Plan de estrategias gerenciales, Acciones, Motivacionales.....	46
Nro.3.-Variable Plan de estrategias gerenciales, Acciones, Motivacionales.....	47
Nro.4.-Variable Plan de estrategias gerenciales, Acciones, Comunicacionales...48	48
Nro.5.-Variable Plan de estrategias gerenciales, Acciones, Comunicacionales...49	49
Nro.6.-Variable Plan de estrategias gerenciales, Motivación, Intrínseca.....	50
Nro.7.-Variable Plan de estrategias gerenciales, Motivación, Extrínseca.....	51
Nro.8.-Variable Plan de estrategias gerenciales, Rol Gerencial, Planificación, Dirección y control.....	52
Nro.9.- Variable Plan de estrategias gerenciales, Rol Gerencial, Planificación, Dirección y control.....	53
Nro.10.-Variable Clima organizacional, ambiente laboral, aspecto económico...54	54
Nro.11.-Variable Clima organizacional, ambiente laboral, Infraestructura.....	55
Nro.12.-Variable Clima organizacional, Relaciones interpersonales Comunicación.....	56
Nro.13.-Variable Clima organizacional, Relaciones interpersonales Compañerismo.....	57
Nro.14.- Variable Clima organizacional, Relaciones interpersonales Compañerismo.....	58
Nro.15.-Variable Clima organizacional, Relaciones interpersonales Trabajo en equipo.....	59
Nro.16.-Variable Clima organizacional, Relaciones interpersonales Empatía.....	60
Nro.17.-Variable Clima organizacional, Relaciones interpersonales Empatía.....	61
Nro.18.-Variable Clima organizacional, Emociones, Estados de ánimo.....	62
Nro.19.- Variable Clima organizacional, Emociones, Estados de ánimo.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PP
Nro.1.- Conoce lo que es Plan de estrategias Gerenciales.....	46
Nro.2.- Acciones motivacionales del gerente para mejorar el clima organizacional..	47
Nro.3.- Necesidad de Acciones Motivacionales para mejorar el Clima Organizacional.....	48
Nro.4.- Ejecuta la empresa acciones motivacionales para el Clima Organizacional..	49
Nro.5.- Necesidad Estimulación de la Motivación Intrínseca.....	50
Nro.6.- Necesidad Estimulación de la Motivación Extrínseca.....	51
Nro.7.- El gerente cumple con la organización, dirección y control de la empresa...	52
Nro.8.- Plan para abordar la Planificación, dirección , Control y organización de la Empresa.....	53
Nro.9.- La empresa cuenta con recurso financiero para los talleres de crecimiento personal y motivacional.....	54
Nro.10.- Se debe considerar la infraestructura para desarrollar un plan de Estrategias Gerenciales.....	55
Nro.11.- El Gerente debe fortalecer las relaciones interpersonales con la Comunicación.....	56
Nro.12.- Tiene usted buena comunicación con todo el personal de la empresa.....	57
Nro.13.- Existe el trabajo en equipo dentro de la empresa.....	58
Nro.14.- El Trabajo en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional.....	59
Nro.15.- Es necesario que el Gerente Muestre empatía con el personal para mejorar el clima organizacional.....	60
Nro.16.- Se siente a gusto laborando en la empresa.....	61
Nro.17.- Reconoce el gerente cuando hacen bien sus labor.....	62
Nro.18.- Cuenta con el apoyo del gerente en momentos que lo ameriten.....	63



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENEMEDIC C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO,

Autor(a): Mikhail Yacoub
Tutor(a): Humberto Annunziata
Fecha: diciembre 2018

RESUMEN INFORMATIVO

Este estudio tiene como objetivo general diseñar Estrategias Gerenciales en el Clima Organizacional de la empresa Venemedic C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo Metodológicamente se trata de un diseño de investigación de campo no experimental, la cual observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural. Esta investigación se enmarca dentro de una modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio está constituida por los (6) empleados de la empresa, la muestra es no probabilística de tipo censal, se tomará el mismo número de la población por ser ésta muy reducida permitiendo abarcar la totalidad de la misma es decir los 6 empleados. Como instrumento de recolección de datos se aplicó la encuesta mediante un cuestionario conformado por 18 preguntas con dos alternativas de respuestas si o no, a la población seleccionada, las cuales ayudaron al investigador a conocer la situación actual de la empresa, y que fue sometido a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos quienes aprobaron que cumpla con lo exigido. Una vez obtenida la información mediante las técnicas de recolección de datos, se procedió a clasificar, y analizar la información hasta llegar a resultados concretos a través de gráficos que muestran la frecuencia y el porcentaje de las respuestas dadas por el encuetado, permitiendo estos resultados, presentar la propuesta a través del diseño de estrategias gerenciales en el clima organizacional, la cual surge como una respuesta a la problemática actual de la empresa objeto de estudio.

Descriptor: Clima Organizacional, Estrategias Gerenciales, Diseño

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista al recurso humano. De allí, el propósito del estudio se direccionó a Diseñar Estrategias Gerenciales en el clima organizacional vivenciado por los empleados de la empresa Venemedic C.A. Por consiguiente, las características propias de una organización, tales como su estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad de los miembros de la institución, sean profesionales o no para favorecer un ambiente de trabajo armónico y satisfactorio, entendiendo como clima organizacional lo expresado por Chiavenato, I. (2000) “ambiente interno existente entre los miembros de la organización... Estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados” (P.86); Se agrega a lo citado, la definición dada por Brunet, L. (1999) quien “determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc...” (P.9). Dadas estas premisas se plantea un estudio donde se pueda diagnosticar el clima organizacional y poder diseñar estrategias que permitan mejorar el mismo. El informe de la investigación se estructuró de la siguiente manera:

. El Capítulo I. El Problema, contiene el planteamiento del problema, sus objetivos: Generales y específicos y la justificación del estudio. En el Capítulo II. Marco Teórico, se describen tanto los antecedentes, como las bases teóricas que sustentan las investigación, y la definición de términos básicos. El Capítulo III. Diseño Metodológico, hace énfasis en el diseño de la investigación, tipo de estudio, población, muestra, métodos e instrumentos de recolección de datos, El Capítulo IV Los Recurso: humanos, materiales, institucionales, y el tiempo, que comprende el cronograma de ejecución del proyecto. Y las Referencias Bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son un elemento clave en la sociedad y el desarrollo de un país, de ellas provee los recursos necesarios para el sustento económico, social y cultural de todas las personas; independientemente de la función que cumplan en ella y del sector económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. En la actualidad para estar a la vanguardia dentro de su mercado, además de potencializar su maquinaria, tecnología y otros recursos, han visto la necesidad apremiante de potencializar y orientar sus esfuerzos a la comprensión y fortalecimiento del recurso humano, convirtiéndolo en un factor generador de ventaja competitiva. Es inevitable resaltar que toda organización perfila su funcionamiento en la medida en que los miembros que la integran unen sus esfuerzos entre si y logran los objetivos de la empresa, garantizando el éxito de la misma y de quienes allí laboran.

Partiendo de la premisa anterior es importante acotar, que para que una organización refleje calidad y competitividad en los servicios o productos que ofrece, es necesario que los individuos que la componen desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que apruebe y favorezca la consecución de estándares de productividad, eficacia y servicio, destacando que se precisa ofrecer en el interior de la organización un nivel de satisfacción adecuado, cálido, en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales; es por esto que el clima organizacional es uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de una empresa en su realidad del día a día y que condiciona los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Para los niveles gerenciales es importante tener conocimiento de los resultados de la medición del clima organizacional, ya que los mismos reflejaran el impacto que tiene en el desempeño laboral de los trabajadores. Se ha evidenciado que el ambiente laboral determina las diferencias marcadas entre un buen desempeño y la apatía que algunos demuestran en sus labores. Es por esto que la gerencia debe establecer parámetros para realizar sus mediciones y conseguir el clima organizacional adecuado donde el personal encuentre su punto de equilibrio, desarrolle sus actividades normalmente y se encuentre satisfecho. En definitiva el conjunto de los resultados obtenidos por el desempeño del personal, es el reflejo del buen o mal clima que proporciona la organización, el mismo permite que cada individuo llegue a su realización tanto personal como profesional dando una ventaja competitiva a la empresa.

Desde la gerencia, se debe tomar en cuenta el aprovechamiento al máximo de las diferentes capacidades que posee el personal ya que esto también es importante para la motivación que se brinda de generar compromiso y niveles de satisfacción en las funciones desempeñadas. Gerencialmente se considera que el clima organizacional es uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los miembros de una empresa en su realidad del día a día y que condiciona los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. Desde los años 1932 la teoría del clima organizacional fue abordada por Tolman desde los mapas cognitivos definidos como el esquema individual que construyen las personas, para darle sentido a su ambiente. Así mismo Lewin, Lippitt y White (1939) relacionan el comportamiento humano y ambiente a través del concepto de atmósfera psicológica.

Posteriormente, autores como Schneider y Hall; conceptúan el clima organizacional como “el conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización”. (Schneider, 1975:160); se deduce entonces que a medida que los trabajadores perciben de la empresa donde laboran, bienestar en sus necesidades primarias y reconocimiento a sus esfuerzos por responder

recíprocamente a los intereses de la organización , se establece una suerte de contrato psicológico que incrementa los niveles de pertenencia e identificación con la organización. Por consiguiente el clima organizacional establece una relación directa con la satisfacción del trabajador y ésta con su rendimiento. Por lo tanto hay una mediación entre los logros de la empresa con la de sus integrantes.

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de que no se puede palpar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, es así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Actualmente, en Latinoamérica, se han detectado debilidades en la gestión de las organizaciones, y el clima organizacional se perfila como uno de los factores que no permiten que la empresa sea mucho más efectiva en su proceso de producción, este tiene una gran influencia en el comportamiento de las personas que laboran en la misma, reflejando situaciones como falta de capacitación, motivación, liderazgo entre otros, que hicieron que muchas de estas organizaciones voltearan su mirada a este aspecto y comenzaran a darle mayor importancia al componente principal de toda empresa, sus trabajadores, quienes son los que ayudan a que se logren los objetivos con que fue creada dicha organización; quiere decir entonces que un buen clima organizacional hace que los miembros de una organización fluyan en los objetivos que se les proponen ya que un trabajador bien motivado es más efectivo y eficiente y logra aumentar la productividad y conseguir los objetivos de la empresa.

Particularmente, en Venezuela, las organizaciones han sido siempre el reflejo de la sociedad y por ello se vuelven sensibles a los problemas que de ésta se derivan; y dependiendo de cómo se presenten los acontecimientos de tipo social económico y político, las organizaciones empresariales van haciendo sus ajustes y exigencias a nivel laboral en sus empleados; esto influye de manera directa en el clima laboral u organizacional, y es allí donde las personas encargadas de la gerencia deben detenerse y verificar el efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones ajustadas, y favorables a la empresa en general y darle una mayor importancia a sus trabajadores, quienes son el motor básico para el éxito empresarial. Por otra parte en muchas de sus empresas, debido a diversos factores como, el tipo de liderazgo ejercido por el gerente, el nivel de formación académica del personal, la frecuencia de las relaciones interpersonales, el aspecto legal, entre otros de interés, se presenta un ambiente o clima laboral que está afectando la productividad.

En este sentido se presenta la empresa, Venemedic C.A., como un ente que persigue como propósito la compra y venta de medicamentos y productos de higiene personal; donde se ha venido observando en el personal en general, poco interés para realizar sus funciones, impuntualidad en el horario de entrada y salida, no se realiza el trabajo en equipo, ya que existen roces en las relaciones interpersonales, esto ha dado como resultado que en la empresa se perciba un ambiente poco armónico, generando una baja en la productividad dentro de la empresa. Ante la realidad descrita que vive el personal de Venemedic C.A., se plantea una investigación donde se propongan estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional y así la empresa pueda planear acciones, tomar decisiones efectivas, que permitan lograr modificar el comportamiento de sus integrantes, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales para alcanzar la satisfacción laboral que produzca la eficiencia de la organización y exista una comunión de trabajo en Equipo.

De acuerdo con lo planteado anteriormente surge la siguiente interrogante:

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede mejorar el Clima Organizacional de la empresa Venemedic C.A.?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General:

Proponer estrategias gerenciales en el clima organizacional de la empresa Venemedic C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual del clima organizacional dentro de la empresa Venemedic C.A.
2. Determinar cuáles son las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Venemedic C.A. y cuales estrategias gerenciales pueden emplearse para mejorar el mismo
3. Diseñar estrategias gerenciales en el clima organizacional de la empresa Venemedic C.A.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. Como se puede apreciar de acuerdo a lo expuesto, el clima organizacional tiene gran importancia, en virtud, de que es un elemento fundamental a utilizar por los gerentes en el desarrollo

y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la organización, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible. Conocer el clima organizacional de una empresa, 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 departamentos que la componen.

El estudio de las dimensiones del clima organizacional permite comprender los factores que influyen en el ambiente laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Para la presente investigación se consideran las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidades, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación que influyen en el clima organizacional de la empresa; ya que el análisis de los resultados de la medición pueden generar alternativas para coadyuvar al mejoramiento continuo en el desempeño del personal que labora en esta organización. El implementar un Diagnostico de Clima Organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Así mismo se considera que la aplicación de esta propuesta, permitirá desarrollar las dimensiones del clima organizacional en el entorno laboral y podrán ser manejadas por los gerentes, supervisores y todo el personal que en esta se encuentra, e iniciar el rumbo hacia una mejora continua, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la

eficiencia de la gestión y por ende será un gran paso en el desarrollo del liderazgo en la empresa Venemedic C.A. Esta investigación fomentaría a la mejora en el proceso gerencial y aumentaría el rendimiento laboral; en cuanto al aspecto teórico servirá como antecedente y base a futuras investigaciones en relación al área estudiada. Así mismo, los instrumentos aplicados servirán de guía para que se implementen en otras investigaciones relacionadas a las áreas de estudio, de allí su aporte metodológico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En relación a los antecedentes de la investigación, Arias (2006), indica que “estos se refieren a estudios previos, tales como trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir estudios e investigaciones realizados previamente y que se relacionan con el actual.” p. (106)

En ese sentido, para la investigación actual se resaltó la importancia que tiene el manejo de estrategias gerenciales para el logro de un efectivo clima organizacional en las organizaciones. Asimismo estudios realizados por:

Muñoz. (2014) en su trabajo titulado “**Estrategias Gerenciales para la optimización del Clima Organizacional de la Corporación Eléctrica de Venezuela sede Portuguesa**”, para optar al título de Magister en gerencia pública, concluye que: La Relevancia de la Gerencia Estratégica en las Empresas Venezolanas, es un proceso que requiere investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de empleados y directivos de la organización con la finalidad de sensibilizar al personal para el mejoramiento del desempeño laboral. De igual manera considera que la gerencia es un proceso de organización determinante para mejorar la administración y orientar mecanismos hacia la obtención de mejores resultados, por otra parte los empleados no considera que para una buena gerencia se deban poseer conocimientos para lograr la eficacia y eficiencia en las metas trazadas en toda institución. La muestra sometida a estudio reconoce sólo algunos estilos de gerencia, puesto que para ellos, un gerente debe tener una mezcla de los diferentes estilos para una mayor efectividad de su labor directiva.

En consecuencia el mejoramiento de la labor diaria es un proceso que incluye los actores de una empresa y consideran que el incentivo laboral mueve la acción laboral. Es por ello que la factibilidad de la investigación está sustentada en las necesidades encontradas a través de la aplicación de diagnóstico, donde se determinó la posibilidad de proponer un taller sobre la importancia de la motivación en el

desempeño laboral como herramienta para optimizar la labor diaria en el Departamento de Seguridad Integral de la Corporación Eléctrica de Venezuela (CORPOELEC) del estado Portuguesa.

Yovera, (2013) en su Trabajo de grado para optar al título de magister en gerencia, Titulado: **”El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”**. Concluyó que : A partir de la experiencia vivida con los diferentes actores que hicieron posible el desarrollo de esta investigación se presenta a continuación, desde una postura crítico-reflexiva, la visión de la investigadora respecto a la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal en las áreas administrativas del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, en tal sentido se presentan las conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos planteados: En relación con la descripción del desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY), y desde la variable Desempeño Laboral, se establecieron tres dimensiones que fueron denominadas habilidades: Personales, Profesionales y Técnicas, en tal sentido, las habilidades personales se establecieron mediante los indicadores remuneración, responsabilidad y compromiso – proactividad determinándose un porcentaje significativo de los funcionarios encuestado consideran que la remuneración que reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales, de igual forma un alto porcentaje de los funcionarios considera que son abiertos para tomar decisiones y conseguir resultados. Los funcionarios contribuyen y participan activamente para agilizar los procesos administrativos, aun cuando no son estimulados para ser innovadores y asumir riesgos y casi siempre las actividades laborales se organizan en equipo, aceptando siempre las debilidades como oportunidades de crecimiento personal. En relación a las habilidades profesionales, las cuales fueron desarrolladas 91 mediante los indicadores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación y asertividad, se puede inferir que casi siempre el liderazgo ejercido por el director permite la integración del

recurso humano en los proyectos de desarrollo organizacional. Asimismo consideran que nunca el director se preocupa por las necesidades y el crecimiento de su personal y sólo algunas veces las decisiones se toman con lógica y objetividad, y se prevé el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento. Con relación al indicador comunicación se estableció que algunas veces la comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa, y participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores y siempre existe intercambio e interacción comunicativa sujeto – sujeto. Adicionalmente en relación con la asertividad se determinó que casi siempre los funcionarios manejan adecuadamente las emociones negativas, contribuyendo siempre a mantener un clima armonioso y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Expresan sus opiniones sin generar consecuencias negativas en lo demás y se comunican en forma abierta y honesta con los demás miembros de la organización. En relación con las habilidades técnicas se establecieron con los indicadores, dominio de la tecnología y manejo de conflicto, de ellos se desprendió que un alto porcentaje de los funcionarios siempre domina y utiliza las nuevas tecnologías y equipos para mejorar su desarrollo profesional mediante la promoción de aprendizajes significativos. Finalmente se estableció que casi siempre se emplean técnicas para el manejo de conflicto, actuando de una manera tolerante y asertiva, para ello actúan con determinación y se anticipan a los problemas propios de la institución.

Quintero.(2013), realizó un investigación titulada: **“Propuesta para mejorar el Clima Organizacional en los departamentos de finanzas y unidad de control de gestión en el Hotel Cristina Suites”**, cuyo objetivo fue describir el clima organizacional en los departamentos de finanzas y unidad de control de gestión del hotel Cristina Suites en Puerto la Cruz. La metodología empleada fue un estudio de campo y descriptivo, enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible. Llegó a la conclusión, de que el clima organizacional es un factor fundamental en las estructuras organizativas de las empresas de alojamiento, un buen clima organizacional permite desarrollar un rendimiento positivo, así como el logro de

metas y fines planificados dentro de la organización. Permitiendo un nivel de satisfacción dentro de los miembros de la institución es necesario mejorar la imagen laboral de sus estructuras físicas y por ende aumentara la productividad y rentabilidad de las empresas de la hospitalidad. Este estudio permite facilitar la investigación en cuanto a los diagnósticos utilizados para el mejoramiento del ambiente de trabajo.

Estos antecedentes están relacionados con esta investigación ya que tratan desde sus debilidades el tema del clima organizacional como un elemento importante en pro del éxito no solo de la empresa sino del crecimiento de los empleados que ahí laboran.

2.2. BASES TEÓRICAS

En esta parte del capítulo se describen las diferentes teorías que enmarcan y sustentan el estudio del clima organizacional. La misma se fundamenta en las teorías de la administración, el comportamiento y las relaciones humanas.

En el transcurso de la historia de la administración las organizaciones se han ido desarrollando aceleradamente, es por esto que el entorno les demanda ir evolucionando continuamente, tanto para subsistir como para sobresalir, y los cambios más sobresalientes residen no solo en la conducta organizacional, sino también en la grupal e individual. Es por esto que estos cambios han ido perseverando en la gerencia para comprender y así lidiar con una serie de fenómenos que se manifiestan primordialmente en el recurso más importante de la organización como lo son las personas que en ella laboran.

Si bien es cierto algunos teóricos definen el clima organizacional como el resultado de la percepción del individuo sobre las características y cualidades de las empresas, otros, lo describen como el conjunto de características que definen objetivamente dicha empresa. Cualquiera de las dos propuestas, lejos de ser opuestas o incompatibles estas se complementan, partiendo de la consideración del clima

laboral como cualidad-estado de una organización que contiene el ambiente de trabajo refiriéndose a la situación laboral que presenta.

Siguiendo las premisas anteriores, se puede decir que el origen de la palabra clima organizacional se ubica en Kart Lewin, quien la define en función de la siguiente fórmula $C=F(P \times E)$ “El comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno” (Brunet, 1987). Para Lewin el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad laboral.

Por otra parte para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional lo definen como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo que presentan los autores arriba mencionados, concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite: a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales; c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes; d) el modelo de clima organizacional propuesto por ellos, tiene las siguientes características; e) sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; f) el clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima esta

teniendo sobre ellos y los otros; g) las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos; h) el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y; i) se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación.

El desarrollo de la motivación se debe en gran parte al trabajo de Mc Clelland en la Universidad de Harvard (1961) y de Atkinson en la Universidad de Michigan (1964), citado por De Freitas (1993), quienes desarrollan lo que Litwin y Stringer llaman “una teoría científica de la motivación”, utilizada con éxito en la parte técnica de ingeniería, negocios y organizaciones, centrada específicamente en tres motivos intrínsecos que han demostrado ser determinantes importantes de la conducta relacionada con el trabajo, a saber, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; Litwin y Stringer (1968) presentan una versión simplificada de la teoría de Mc Clelland – Atkinson (1964) sobre la motivación humana, por cuanto se trata de una teoría que se deriva de estudios empíricos, sus puntos son medibles y válidos, permiten derivar hipótesis. Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.

Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de los departamentos de la Corporación de Servicios Municipales Libertador y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global.

El modelo que presentan estos autores, parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

En este mismo orden de ideas, para Schneider, 1975, el término clima organizacional se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

La Teoría del Clima Organizacional de Likert. (1961, 1967; Citado por Goncalves, 2005). La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

.-Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

.-Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

.-Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Es importante destacar que la motivación y el desempeño de los trabajadores tienen que ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización y que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen directamente sobre la misma sino sobre cómo perciben estos factores los trabajadores de una organización.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos siendo piezas claves para el éxito de una empresa, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y motivación, los cuales se describen a continuación:

a). **Liderazgo:** Es un aspecto muy importante de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos

o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

b). **Toma de decisiones:** A diario nos vemos obligados a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de la misma. La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

c). **Comunicación:** El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

d). **Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas, representan un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ésta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

e). **Motivación:** La motivación determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de la misma. Desarrollando la capacidad de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Características del Clima Organizacional

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, es obvio que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Para Brunet (2011, citado por Ramos 2012) las características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. (p.21).

Roles Gerenciales

Un gerente debe cumplir con ciertas funciones que le permitan realizar su labor de manera efectiva, entre ellos, debe estar abierto al cambio, saber escuchar ideas y opiniones que le sirvan para mejorar en el ámbito profesional, además debe tener una actitud positiva para los retos que se le presenten. Al mismo tiempo, un gerente debe saber administrar el recurso tanto físico como humano con los que cuenta, aprovechando las habilidades y potencialidades que cada uno posee. Según Chiavenato (2001), “alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de todos, no es un proceso que pueda dejarse al azar” (p.75). Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales, estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control, dirección y control.

Funciones gerenciales: Son un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Entre las cuales están:

1. Planificación: Cuando un gerente lleva un trabajo sistematizado, la primera labor que debe cumplir es con la planificación. Al gerente planificar, tiene la oportunidad de observar cual es el trabajo a realizar y de qué manera lo puede ejecutar, cuales son las estrategias y métodos a utilizar, qué recurso físico, humano y financiero posee para llevar a cabo la acción con eficacia y que le brinde mayores beneficios. Al cumplir este primer paso, existen pocas posibilidades de haber error en el trabajo, ya que se toma en cuenta todos los pro y contra que puedan presentarse. Por su parte Chiavenato (2001), la define como “el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos, metas y el diseño de estrategias para alcanzarlos”. (p. 77). Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización, en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros. Un gerente que no planifica, no lleva un trabajo coordinado y sistemático, y esto generaría resultados nocivos para el curso de sus funciones, creando así, descontrol de las actividades a cumplir, y con ello el incumplimiento del resto de sus labores.

2. Organización: Una vez planificada las actividades a realizar, se procede a organizar las acciones a ejecutar, conjuntamente con los recursos disponibles, dentro de la organización se ejecutan funciones, como determinar quiénes son los encargados a realizar la actividad a cumplir, seleccionar cuales son los recursos necesarios a implementar, como y donde se llevarían a cabo las mismas. Para que ocurra una organización adecuada debe haber una comunicación fluida entre los miembros de la organización. Asimismo, Chiavenato (2001), señala que la organización: Operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglo estructurales) así como la fijación de procedimientos para la toma de decisiones (p. 79).

3. Dirección: En esta fase es donde se activan las acciones a realizar, dirigidos por una persona que es la encargada de que se cumplan las actividades, además de vigilar, controlar y estimular al recurso humano para que efectúen a cabalidad la labor encomendada. De aquí en adelante, se toman decisiones en conjunto y se unen los esfuerzos de las diferentes personas designadas para tal fin, de manera que se cumplan los objetivos propuestos. Chiavenato (2001), plantea la dirección como “la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes”. (p. 80). Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos, además, de la oportunidad de comunicación abierta y espontánea para dar participación a todos los miembros involucrados a fin de que se sientan tomados en cuenta para el ejecute de las actividades.

4. Control: En esta fase se evalúa el trabajo realizado. Aquí se verifican si se lograron los objetivos propuestos en la fase de planificación. El control permite además, evaluar el desenvolvimiento de los actores participantes en las actividades planteadas comparando los logros obtenidos con las perspectivas planeadas en la primera fase. Esta, por ser la última fase, va a orientar de manera que si hubo alguna acción que no lleno las expectativas para mejorar o buscar otras estrategias y herramientas o la inclusión de nuevas ideas en otras actividades venideras. De esta manera, Chiavenato (2001), manifiesta que la función de control “busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes”. (p. 81). Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

Motivación:

La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución, por lo que resulta un factor primordial

para el beneficio de la organización. Según Woolfolk (2006), la define como “un estado interno que activa, dirige y mantiene el comportamiento”. (s.p). Así mismo, Rubinstein (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155). Según Amorós (2007), “la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.81). De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación son todos aquellos factores que de una u otra manera van a intervenir para mantener, conservar, inducir y estimular la conducta de las personas para lograr las metas propuestas en una organización.

Tipos de Motivación

La motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores. Existen dos tipos de motivación:

Motivación intrínseca: Según Méndez (s.f) “es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción” (s.p). La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza.

Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).

Motivación extrínseca: Méndez (s.f) señala que “la motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc” (s.p). Además, plantea que la motivación extrínseca en el trabajo “es determinada por premios e incentivos que se derivan de la acción o conducta y además por recompensas externas a la actividad laboral” (s.p). Según lo señalado anteriormente; si la empresa logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus

empleados con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima organizacional que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales positivas son de gran importancia para el éxito organizacional, a través de ella se logra interactuar entre los miembros de la misma, tolerando y aceptándose según las características personales de cada uno de los individuos, así como respetándose unos a otros, y éstas relaciones van a influir de una u otra forma en la organización, puesto que dependiendo de las relaciones que existan entre el personal se transmitirá un clima armónico o no. Truman (1997), expone que las relaciones interpersonales “son el conjunto de contactos que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas” (p. 103). Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes. Mejorar las relaciones interpersonales es fundamental para alcanzar el éxito en los distintos planos de la vida; laboral, académico, de pareja entre otros, a continuación se presentan varios elementos que influyen en las relaciones interpersonales:

1. Comunicación: La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales. Además, permite la reciprocidad de información entre una persona y otra e incluso entre varias personas. Al haber mayor intercambio de opiniones e ideas, la comunicación perfeccionará de alguna manera su calidad. Según Rubinstein (2004), “la comunicación no sólo es una transferencia de significados entre un grupo de personas, comprende además la transferencia y comprensión de significados” (p. 284). En este proceso de la comunicación, intervienen dos sujetos quienes se deben a una intención que debe ser transmitida por el transmisor quien se dirige al receptor y el mensaje se codifica y se transmite por un medio o canal al receptor, que al traducirlo decodifica la información. Martínez (2003) define comunicación “como un

proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor” (p.3). Según Da Silva (2002) la comunicación “es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (p.33). De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar el clima organizacional de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes optimizará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos de los empleados.

2. Compartir: Significa colaborar, cooperar con algo o alguien para que disfruten de los mismos beneficios. Cuando se habla de compartir dentro de una organización, se refiere a que los miembros van a colaborar con el trabajo, las ideas, las opiniones, de modo que las personas sientan agrado por el trabajo, además, apreciaran que la labor no cae sobre una sola persona sino que consideren que el trabajo les pertenece, por lo tanto, saben que hay que ejecutarlo de la manera más efectiva posible. Según Clerici (2007), el compartir “es un proceso que se va desarrollando con el tiempo y la educación, no es una característica innata que como seres humanos poseamos, es algo aprendido” (p.96). Es el tener y disfrutar de algo (algún objeto, alimento, consejo, sentimientos, trabajo) con otra u otras personas, de esta manera se sentirá satisfacción por lo compartido, se logran objetivos propuestos en las organizaciones y mejoran las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma.

3. Amistad: Viene a ser un afecto existente entre dos o más personas, donde los une un sentimiento de cariño, simpatía y apego, y que además se guardan respeto y

consideración tanto por las características de las personas, como por las ideas, opiniones, sentimientos u otros rasgos que pueden caracterizar a una persona. Una vez consolidados los lazos de amistad entre el personal que labore en una institución se favorece el clima organizacional de la misma y se logra el trabajo cooperativo a través de la unión de los esfuerzos. Narváez (1999), plantea que “el verdadero valor de la amistad se forma cuando se desarrolla plenamente el sentimiento de lealtad y hermandad, cosa que no sucede con los compañeros de clase o el trabajo” (p. 64). Así de igual forma se cimienta cuando las personas comparten ideas similares, metas en la vida, idéntico espíritu de servicio y superación. Es lo que conlleva a una relación compactada, generosa, mutua y solidaria con otra persona u otras personas sin intereses de por medio. Es necesario que dentro de las organizaciones existan excelentes lazos de amistad entre sus miembros, puesto que esto favorece el clima organizacional dentro de la misma y a su vez se logran las metas propuestas en cooperación con el resto del personal, se aprecia un ambiente laboral agradable y los trabajadores sentirán placer por realizar sus jornadas de trabajo de manera eficiente.

4. Compañerismo: Según Robbins (1999), el compañerismo “implica prestar ayuda, solidarizarse, acoger, no excluir, defender” (p. 105). Se puede decir, que es una relación entre personas, que se conocen previamente ya sea por intereses comunes de tipo profesional o de tiempo libre, por diversos contactos periódicos personales a causa de una simpatía mutua, interesándose, ambos, por la persona del otro, por su mejora y lograr las metas propuestas.

5. Trabajo en equipo: En toda organización es fundamental un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. Según Davis y Newstrom (2003), trabajo en equipo significa "número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida" (p.96). Asimismo los autores antes mencionados señalan que existen muchas características del trabajo en equipo, entre ellas las siguientes:

-Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. -Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. -Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. -Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. -Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor (p.97).

Estado de ánimo

Rosenberg 1998 (Citado por Reidl y otros 2002) señala que los estados de ánimos:

Son momentos afectivos que ocupan una posición intermedias entre los rasgos afectivos y las emociones: son transitorios, fluctuando a los largo de varios días y va a depender del ambiente donde se encuentre el individuo. Tienen una influencia de fondo sobre la conciencia, se experimentan conscientemente y ejercen una influencia parecida a los umbrales sobre la provocación de las emociones. (p.18).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Clima Organizacional: Según Chiavenato (2011) lo define de la siguiente manera:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p. 86)

El autor también hace referencia a que:

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima

organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero. (p.50)

Organizar: Es una palabra que proviene del latín *organizare*, relacionada con la acción de disponer las partes de un todo de la manera conveniente. Al organizar una actividad se distribuye y ordenan recursos, materiales, funciones, personas y cosas preparando no sólo el desarrollo sino también los detalles de dicha actividad para un fin determinado. Fuente: <https://quesignificado.com/organizar/> [Consultado: 14 de noviembre de 2018].

Gerencia: Según Henri Fayol (2015) la gerencia consiste en Conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone. Para Peter Drucker, La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.

Estrategias: Morrisey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. Según K. J. Halten: (1987) Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades

que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Ambiente de control: Según Mantilla (2009:49), expresa que: “el ambiente de control expresa el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno,

proveyendo disciplina y estructura”. Este componente marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la conciencia de sus empleados respecto al control. Es una consecuencia de la actitud asumida por la dirección, la gerencia, y por los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Información y comunicación: según Mantilla, (2009:100 La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer oportunamente las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, al mismo tiempo que cada función debe especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

2.4. Bases Legales

Se consultaron varias leyes de los cuales se tomaron los siguientes artículos que relacionan y sustentan la presente investigación: En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 establece que: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p.23).

En este artículo, se establece claramente que todas las personas tienen derecho al trabajo, pero también tienen derecho a obtener beneficios entre ellos: bienestar, considerado uno de los factores más importantes dentro de la organización, pues de ello depende garantizar un rendimiento efectivo dentro de la institución.

En ese mismo orden de ideas, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOCYMAT (2005), en el artículo 1 señala que: La

finalidad de esta ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. Así mismo, el artículo 5 plantea lo que se entiende por medio ambiente de trabajo, el cual son como lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, sean públicos o privados (p.4).

Asimismo, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2012), en su artículo 185 señala que “el trabajo deberá prestarse en condiciones que permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal, mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias entre otras” (p.167). Del presente artículo, se desprende la necesidad que el recurso humano en la realización de sus tareas, debe tener buenas condiciones de trabajo, un clima armonioso, que garantice un rendimiento óptimo de la labor que desarrolla

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos que orientan la investigación. Esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que la misma propone diseñar estrategias gerenciales que permitirán mejorar el clima organizacional en la empresa Venemedic C.A. Según Arias, (2006: 134), señala que el proyecto factible: “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización. Así mismo el manual de la UPEL (2014), indica que:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p: 16)

En relación al Diseño de la Investigación, este estudio corresponde a un Trabajo de Campo no experimental, que definido por Arias, (2006: 31), “La Investigación de Campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Es decir el presente estudio responde a un diseño de campo, pues se realizó en un ambiente específico, en el cual se recogió la información de manera directa para dar respuesta a la problemática evidenciada. Este se realizó en la empresa Venemedic C.A. Asimismo, se consideró que el estudio se apoya en una investigación documental debido a que se hace necesaria la revisión bibliográfica como un paso indispensable en su proceso para lograr los objetivos; debiendo diagnosticarse la situación administrativa actual del proceso de manejo de los inventarios, lo que llevó a contemplar el estudio descriptivo como parte de la misma. Arias (2006), define la investigación documental como:

El proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p: 27)

3.2. POBLACIÓN

Para Arias, F. (2006), la población "es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.". (p.81). En el caso concreto del presente estudio, la población está constituida por 6 empleados quienes conforman la empresa distribuidos estructuralmente 2 por cada departamento existente en la empresa Venemedic C.A.

3.3. MUESTRA

Igualmente se tomó a Arias (2006), quien define la muestra como "un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (83). En el presente caso, la muestra quedó conformada por la totalidad de los 6 empleados, que conforman la estructura de la empresa y fueron objeto de estudio, siendo de esta manera una muestra censal abarcando la totalidad de la población,. Para tales efectos, esta muestra es censal pues el investigador seleccionó el 100 % de la población; en este sentido, Ramírez (1997) afirma que muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para obtener la información necesaria en el presente estudio, se utilizó la técnica de la encuesta, que según Palella y Martins (2012) es considerada como:

Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito. Es una técnica aplicable a sectores amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales. (p.123)

De igual manera Arias (2012) define la encuesta como, “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular” (p.72). En relación con el instrumento se diseñó un cuestionario, asimismo Palella y Martins (2012) definen el cuestionario como “un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar”. (p.131) El cuestionario se aplicó a la muestra escogida por el autor y en este caso fueron los empleados de la empresa Venemedic C.A. constituido por 18 preguntas con respuestas cerradas para contestar Si o No.

Para el desarrollo de la investigación se cumplieron las siguientes fases:

FASE I

Diagnóstico:

Se realizó un diagnóstico para evaluar la situación existente en la empresa Venemedic C.A., en relación a la impuntualidad, desmejora en el trabajo en equipo y poca armonía en las relaciones interpersonales repercutiendo en el desempeño de las funciones de los empleados que conforman el equipo de trabajo, así como la necesidad de contar con estrategias para abordar la situación existente y lograr un ambiente organizacional armonioso. Esta primera fase, también incluyó la selección de las técnicas apropiadas y los instrumentos que proporcionaron la información relacionada con la problemática que se desea abordar.

Revisión Documental:

Esta fase fue de gran importancia, ya que permitió, revisar y seleccionar estudios relacionados con la temática de la investigación; asimismo buscar el basamento teórico que permitió la elaboración de la propuesta. Otro aspecto fundamental de la Revisión Documental lo constituye, las bases legales, ya que ellas proporcionan criterios que facilitan determinar los ámbitos a potenciar, luego de obtener las conclusiones de la investigación.

Procedimientos:

En relación a la recolección de la información, se inició con un período de observación aproximadamente de 4 semanas; con la finalidad de registrar comportamientos evidentes de impuntualidad, roces en las relaciones interpersonales y baja en las funciones que desempeñan. Luego se aplicó un cuestionario, con 18 preguntas de respuestas cerradas de alternativa simple Si o No.

Conclusiones:

Las conclusiones que se generaron de la información recabada, fueron presentadas y analizadas mediante las técnicas de la estadística descriptiva y del análisis porcentual, para ello se cuenta con gráficas que permitan visualizar los resultados. Estos a su vez se fundamentan en conceptos y teorías relacionadas con el tema de estudio.

Diseño de la propuesta:

El diseño de la propuesta es detallado en el capítulo V de esta investigación.

FASEII**Técnica de Análisis de datos**

Los datos recabados durante el proceso de observación son presentados en un formato de control de frecuencias de comportamientos diseñado para tal fin. Los resultados del cuestionario fueron analizados mediante técnicas de la estadística descriptiva, a través de la técnica del análisis porcentual, donde se utilizaron

frecuencias, luego se tabularon a través de cuadros estadísticos a fin de facilitar la interpretación de los datos con gráficos que permiten visualizar los resultados.

Validez del Instrumento:

El instrumento diseñado se sometió a la validación a través de un “juicio de expertos”, quienes efectuaron la revisión del mismo y certificaron su coherencia en relación a los objetivos de la investigación. Para Ruiz (1998) la validez es una propiedad o característica de un instrumento, es decir, la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con el instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretenda medir y varía de acuerdo con el propósito con que se use y el grupo dentro del cual discrimina (p. 58). En relación a los expertos, se contó con profesionales de experiencia en el área de gerencia y metodología.

Confiabilidad del Instrumento:

La confiabilidad se determinó con el coeficiente Alfa de Cronbach. Según Hernández, Fernández y Batista (2006), este tipo de confiabilidad requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

FASE III

Factibilidad de la Propuesta:

Para determinar la factibilidad de diseñar la propuesta, se realizó el estudio de:

Factibilidad Técnica: La propuesta es viable ya que se cuenta con la disposición del personal que labora en la empresa, así mismo la empresa cuenta con ambientes, acuerdos para llevar a cabo las observaciones necesarias que amerita este estudio.

Factibilidad Financiera: En relación al recurso financiero, los gastos que generen dicho estudio relacionado a elaboración de instrumentos, copias u otros, serán en su totalidad cubiertos por el investigador.

Factibilidad Operativa: Se dispone del tiempo suficiente para el desarrollo del trabajo de investigación, cubriendo las diferentes fases de este estudio durante el semestre correspondiente.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se analizan e interpretan los datos recabados a través del instrumento diseñado para la investigación, con la aplicación del mismo a la muestra seleccionada, permitió medir cada una de las dimensiones. Para facilitar el análisis de los datos, se utilizará cuadros estadísticos y gráficos en diagrama de barras, donde se presentarán las variables, las dimensiones e indicadores, los ítems, las frecuencias (f) y porcentajes (%) de acuerdo a las opciones planteadas, obtenidas con las respuestas del personal encuestado. Además, los resultados se presentan y analizan a través de la estadística descriptiva, la cual según Arias (2006), “el investigador busca, describe sus datos, posteriormente hace el análisis estadístico para relacionar sus variables” (p.70). Esta técnica permitirá la organización de los resultados de manera más sencilla, con el objeto de tener una visión clara del hecho estudiado, de manera que facilite el diseño de la propuesta.

Análisis e Interpretación de Datos

Cuadro Nro. 1

Cuadro General de Datos

ITEMS	SI		NO		total	
	F	%	F	%	F	%
1	2	33,3	4	66,7	6	100
2	0	0	6	100	6	100
3	5	83,3	1	16,7	6	100
4	5	83,3	1	16,7	6	100
5	2	33,3	4	66,7	6	100
6	0	0	6	100	6	100
7	1	16,7	5	83,3	6	100
8	6	100	0	0	6	100
9	3	50	3	50	6	100
10	5	83,3	1	16,7	6	100
11	5	83,3	1	16,7	6	100
12	2	33,3	4	66,7	6	100
13	1	16,7	5	83,3	6	100
14	5	83,3	1	16,7	6	100
15	6	100	0	0	6	100
16	2	33,3	4	66,7	6	100
17	0	0	6	100	6	100
18	4	66,7	2	33,3	6	100

Variable: Plan de estrategias gerenciales

Dimensión: Acciones

Indicadores: Motivacionales

Cuadro Nro2

ITEM	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
1.- ¿Conoce usted lo que es un plan de estrategias gerenciales?	2	33,3	4	66,7	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

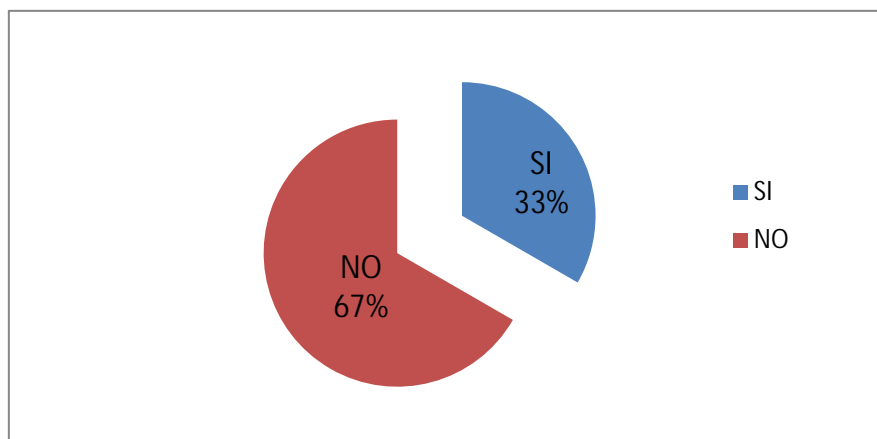


Gráfico Nro. 1.-Conoce lo que es Plan de estrategias Gerenciales

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: En la gráfica se evidencia que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió que no conoce lo que es un plan de estrategias gerenciales y el treinta y tres por ciento (33%) restante que si lo conoce; mostrando que a los empleados no se les organizan talleres que permitan conocer estrategias para abordar con mejor efectividad las situaciones que se les presentan en su labor dentro de la empresa.

Variable: Plan de estrategias gerenciales

Dimensión: Acciones

Indicadores: Motivacionales y comunicacionales

Cuadro Nro3

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
2.-¿Considera usted que el gerente de la empresa implementa acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional entre su personal?	0	0	6	100	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

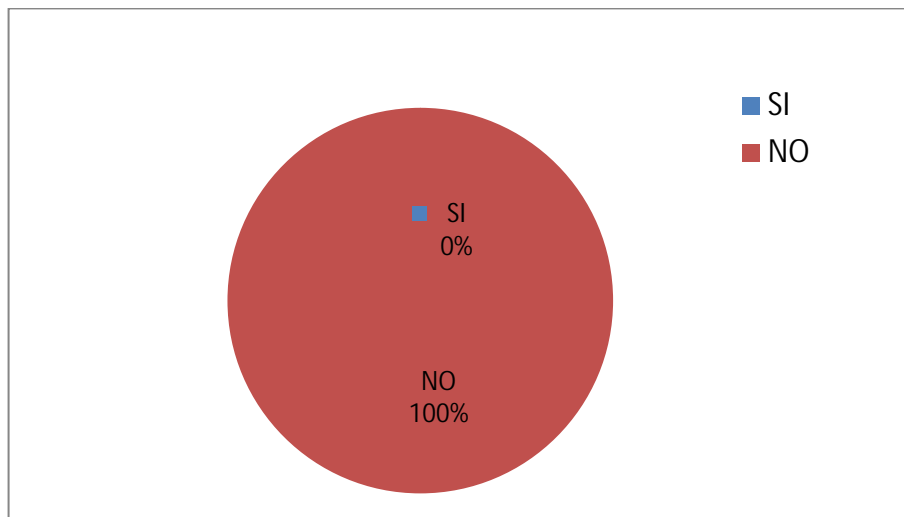


Gráfico Nro. 2 Acciones motivacionales del gerente para mejorar el clima Organizacional

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: se observa que el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que el gerente de la empresa no implementa acciones que ayuden a mejorar el clima organizacional mientras que el cero por ciento (0%) contestó que no; quedando evidenciado que es necesario abordar este indicador en el plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la empresa. Tomando en cuenta que una de las acciones o roles gerenciales es motivar al personal en sus funciones.

Variable: Plan de estrategias gerenciales

Dimensión: Acciones

Indicadores: comunicacionales

Cuadro Nro4

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
3.-¿Cree usted necesario que un plan de estrategias gerenciales deba contener acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional?	5	83,3	1	16,7	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

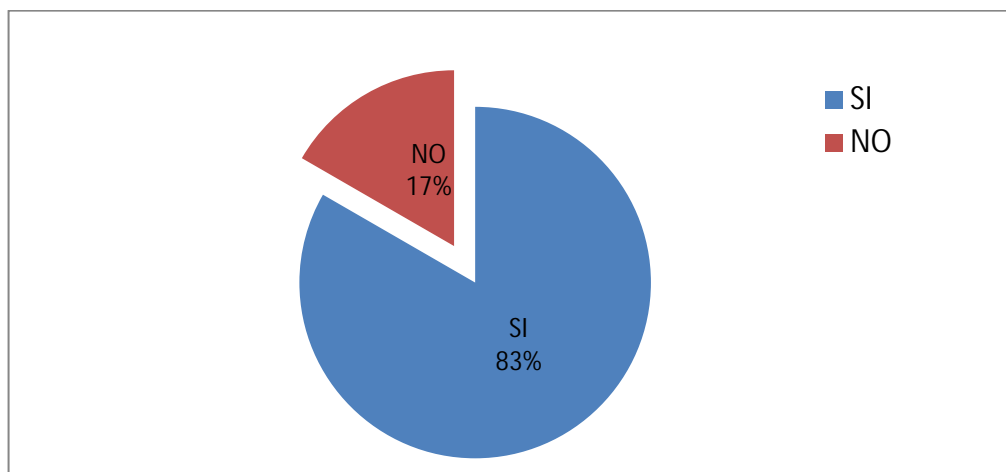


Gráfico Nro. 3: Necesidad de Acciones Motivacionales para mejorar el Clima Organizacional

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: Ante esta interrogante el ochenta y tres por ciento (83%) cree necesario que un plan de estrategias gerenciales debe tener contener acciones motivacionales para ayudar a mejorar el clima organizacional de la empresa mientras que un diecisiete por ciento que (17%) que no; evidenciándose que los empleados necesitan motivación que les permita trabajar con mayor eficiencia y en un ambiente armónico.

Variable: Plan de estrategias gerenciales

Dimensión: Acciones

Indicadores: comunicacionales

Cuadro Nro5

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
4.-¿Ejecuta la empresa acciones comunicacionales para mejorar el clima Organizacional?	1	16.7	5	83.3	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

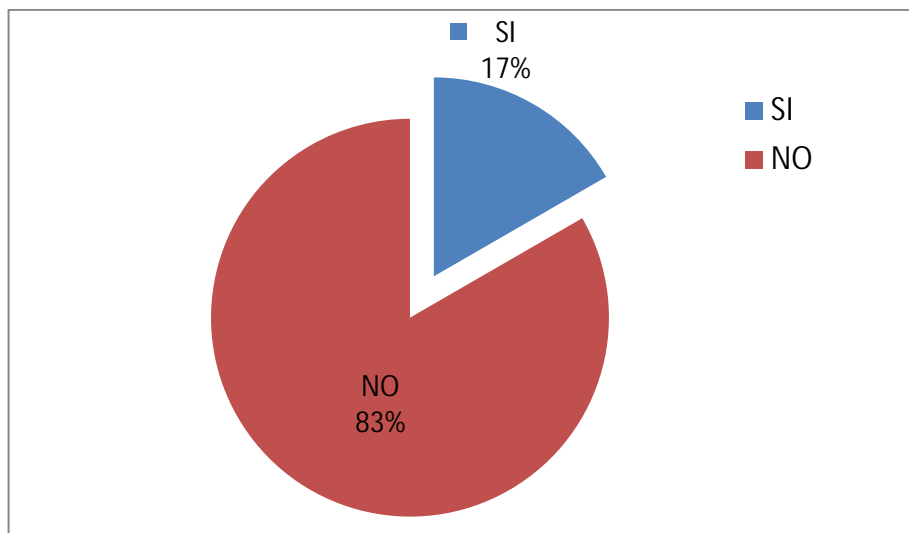


Gráfico Nro.4. Ejecuta la empresa acciones comunicacionales para el Clima Organizacional

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: En la gráfica se evidencia que el ochenta y tres por ciento (83%) manifiesta que la empresa no ejecuta acciones comunicacionales que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa mientras que un diecisiete por ciento que (17%) que sí; evidenciándose que los empleados no reciben una comunicación adecuada para realizar las funciones que se les encomienda. Cabe destacar que Wood (2009) señala que “la comunicación para la empresa tiene un valor estratégico en el momento, que gracias a las distintas acciones comunicativas con las distintas herramientas que se emplean, pueden alcanzar los objetivos empresariales”

Variable: Plan de estrategias gerenciales

Dimensión: Motivación

Indicadores: Intrínseca

Cuadro Nro. 6

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
5.- ¿Considera usted necesario que en un plan de estrategias gerenciales se estimule la motivación Intrínseca del individuo?	4	66,7	2	33,3	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

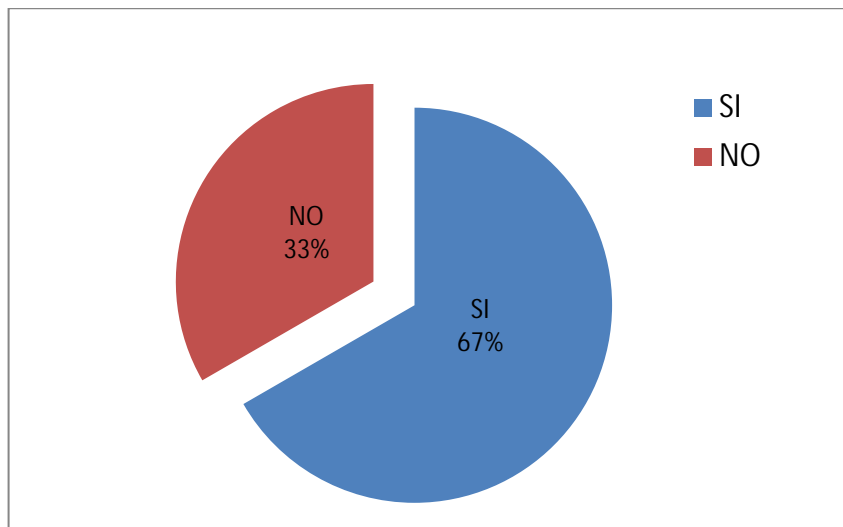


Gráfico Nro. 5: Estimulación de la Motivación Intrínseca.

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: En relación a la motivación intrínseca se puede evidenciar que un sesenta y siete por ciento (67%) cree necesaria la motivación intrínseca en un plan de estrategias gerenciales y un treinta y tres por ciento (33%) no lo cree. Esto muestra que este indicador es necesario para el clima de esta empresa. Según Méndez (s.f) la motivación intrínseca “es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción” (s.p). La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza. Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno.

Variable: Plan de estrategias gerenciales

Dimensión: Motivación

Indicadores: Extrínseca

Cuadro Nro. 7

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
6.- ¿Considera usted necesario que en un plan de estrategias gerenciales se estimule la motivación extrínseca del individuo?	6	100	0	0	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

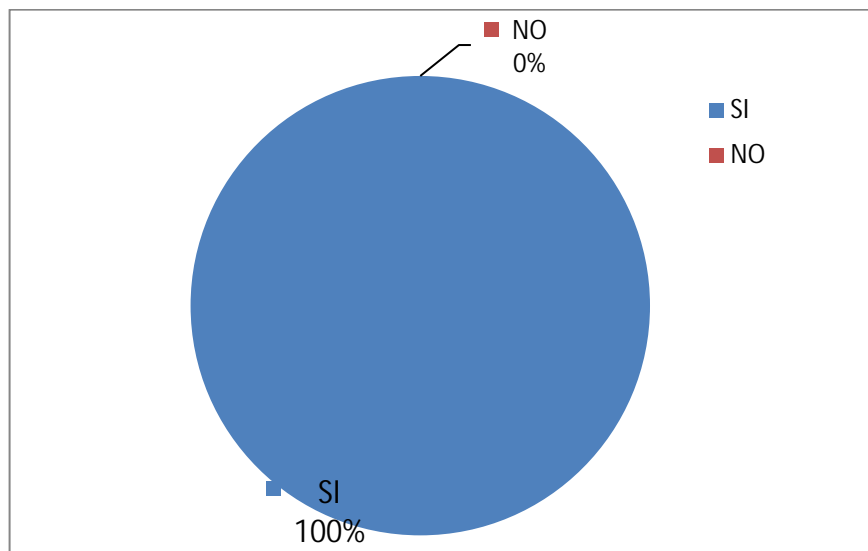


Gráfico Nro. 6. Estimulación de la Motivación extrínseca

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: Se puede observar en el gráfico que el cien por ciento de la población encuestada considera necesario se estimule la motivación extrínseca en el plan de estrategias gerenciales; tomando lo definido por Méndez (s.f) “la motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.” (s.p). Además, plantea que la motivación extrínseca en el trabajo “es determinada por premios e incentivos que se derivan de la acción o conducta y además por recompensas externas a la actividad laboral” (s.p)

Variable: Plan de estrategias gerenciales

Dimensión: Rol Gerencial

Indicadores: Planificación, organización, dirección y Control

Cuadro Nro. 8

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
7.- ¿Cree usted que el gerente de la institución cumple con la planificación, organización, dirección y control de su empresa?	1	16,7	5	83,3	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

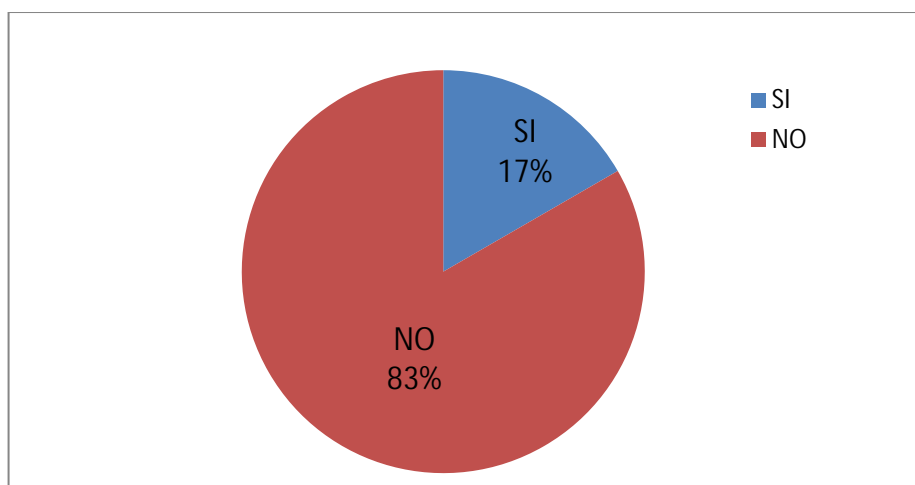


Gráfico Nro. 7: El Gerente cumple con la Organización, dirección Y control de la empresa.

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: Al revisar la respuesta que dieron los encuestados relacionada con si el gerente planifica organiza dirige y controla las actividades en la empresa se pudo evidenciar que el ochenta y tres por ciento (83%) respondió que no y un diecisiete por ciento (17%) que si, dejando ver que se hace necesario que el gerente retome sus roles y funciones gerenciales, y estas son un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Entre las cuales están: Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades de la empresa.

Variable: Plan de estrategias gerenciales
Dimensión: Rol Gerencial
Indicadores: Planificación, organización, dirección y Control
Cuadro Nro. 9

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
8.- Está usted de acuerdo en que un plan de estrategias gerenciales pueda abordar la planificación, organización, dirección y control de la empresa	6	100	0	0	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

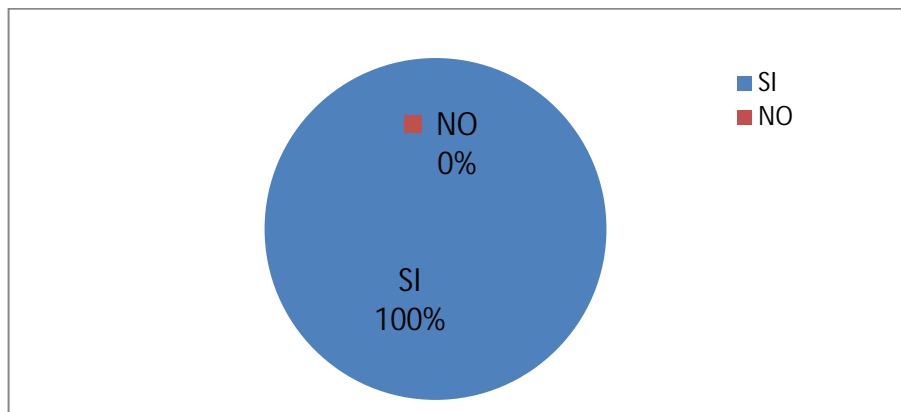


Gráfico Nro. 8: Plan para abordar la Planificación, dirección, Control Y organización De la empresa

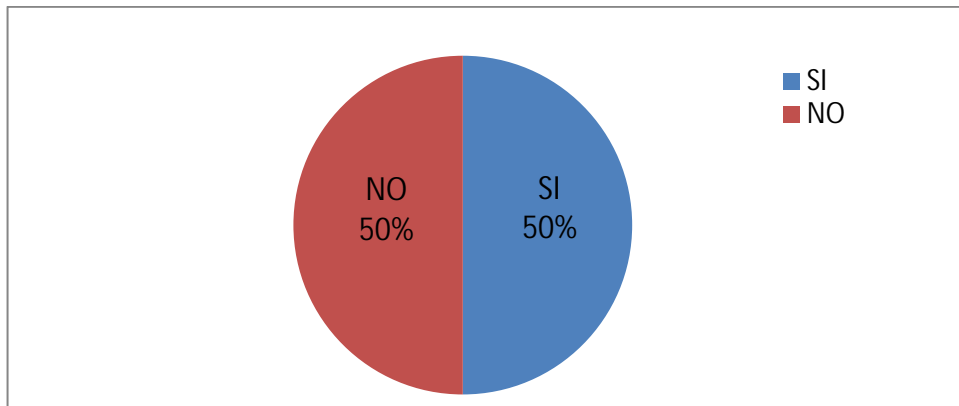
Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: En la gráfica se evidencia que se hace necesario abordar en un plan de estrategias gerenciales la planificación, organización dirección y control de la empresa ya que el cien por ciento (100%) respondió que sí y el cero por ci (0%) que no. Según Chiavenato (2001), “alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de todos, no es un proceso que pueda dejarse al azar” (p.75). Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control. Un gerente que no planifica, no lleva un trabajo coordinado y sistemático, esto generara resultados nocivos para el curso de sus funciones, creando así, descontrol de las actividades a cumplir, y por ende decae el clima organizacional de la empresa.

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Ambiente laboral
Indicadores: Aspecto Económico
Cuadro Nro. 10

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
9.-¿Cree usted que la empresa cuenta con el recurso financiero que le permita organizar talleres de crecimiento personal y motivacional?	3	50	3	50	6	100

Fuente: Yacoub (2018)



Gráfica Nro. 9: La empresa cuenta con recurso financiero para los talleres de Crecimiento personal y motivacional.

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: El ítem nueve evidencia que el cincuenta por ciento (50%) de los empleados encuestados cree que la empresa cuenta con los recursos financieros para organizar talleres a los empleados de motivación y crecimiento personal mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) no. Para que la factibilidad del plan de estrategias gerenciales sea exitosa, debe contar con buenos recursos económicos. Martínez (2010) destaca que: El objetivo general y fundamental de la planificación empresarial, es la elaboración del sistema de planes económicos, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales (infraestructura), laborales (empleados) y financieros (económicos) se logran exitosamente las metas y propósitos de los planes. (s.p).

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Ambiente laboral
Indicadores: Infraestructura
Cuadro Nro. 11

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
10.-¿Cree usted necesario considerar la infraestructura para desarrollar el plan de estrategias gerenciales?	5	83,3	1	16,7	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

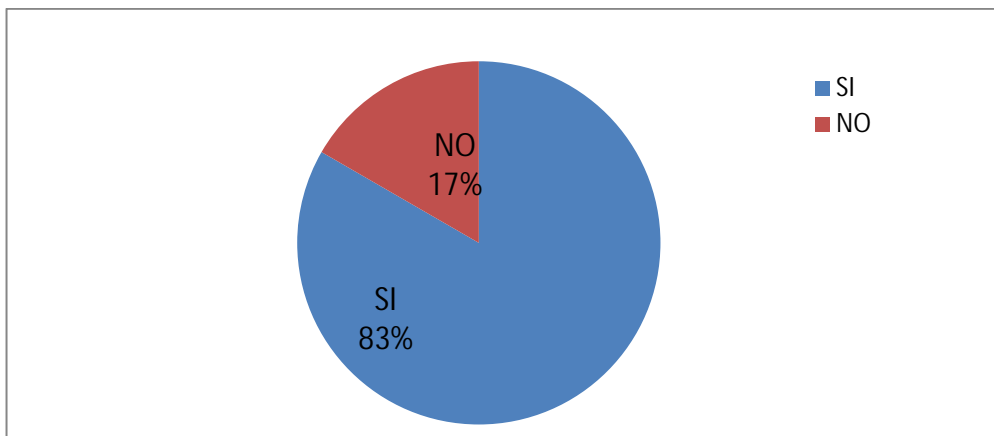


Gráfico Nro. 10: Se considera la infraestructura para desarrollar un plan de Estrategias Gerenciales.

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: A través de la gráfica se demuestra que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados respondió que si cree necesario considerar la infraestructura para desarrollar el plan de estrategias gerenciales mientras que el diecisiete por ciento (17%) contestó que no. Para que la factibilidad del plan de estrategias gerenciales sea exitosa, debe contar con una buena infraestructura. Martínez (2010) destaca que: El objetivo general y fundamental de la planificación empresarial, es la elaboración del sistema de planes económicos, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales (infraestructura), laborales (empleados) y financieros (económicos) se logran exitosamente las metas y propósitos de los planes. (s.p).

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Relaciones Interpersonales
Indicadores: Comunicación
Cuadro Nro. 12

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
11.-¿Considera usted necesario que el gerente de la empresa fortalezca las relaciones interpersonales por medio de la comunicación?	5	83,3	1	16,7	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

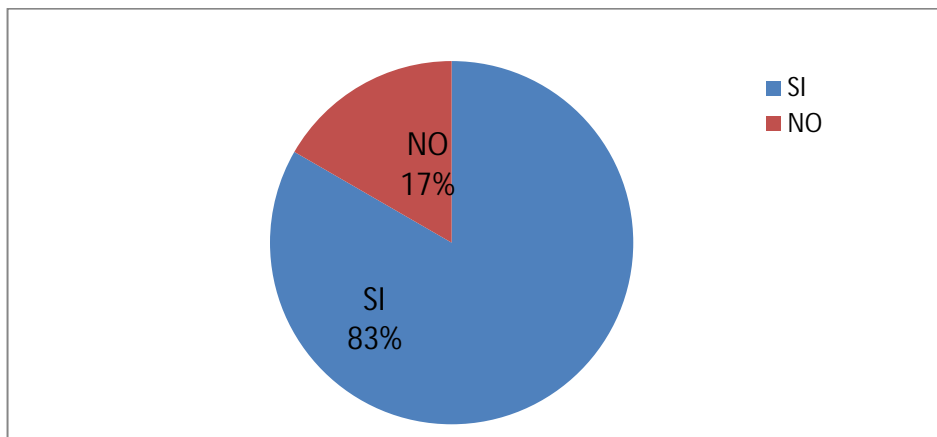


Gráfico Nro. 11: Necesidad de que el Gerente fortalezca relaciones Interpersonales por medio de la comunicación

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: Los gráficos expresan que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados considera necesario que el gerente de la empresa fortalezca las relaciones interpersonales por medio de la comunicación mientras que el diecisiete por ciento(17%) considera que no. Truman (1997), expone que las relaciones interpersonales “son el conjunto de contactos que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas” (p. 103). Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes. Mejorar las relaciones interpersonales es fundamental para alcanzar el éxito en los distintos planos de la vida laboral.

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Relaciones Interpersonales
Indicadores: Compañerismo
Cuadro Nro. 13

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
12.-¿Tiene usted buena comunicación con todo el personal de la empresa?	2	33,3	4	66,7	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

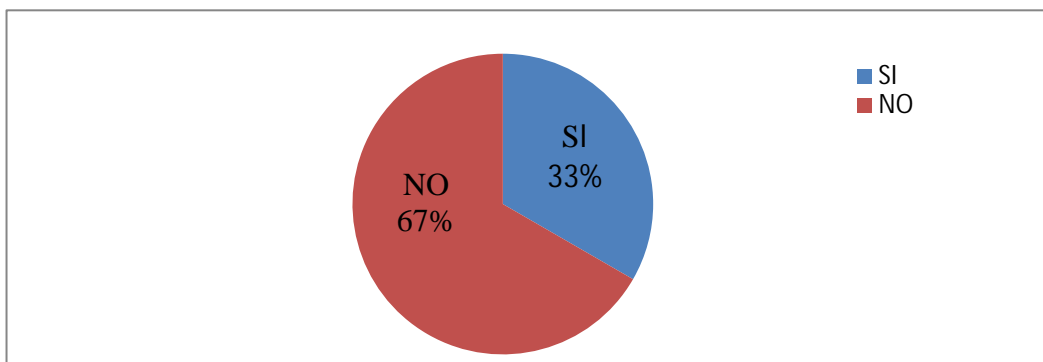


Gráfico Nro. 12: Tiene buena comunicación con todo el personal de la empresa

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: Se evidencia a través del gráfico que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados manifestó que no tienen buena comunicación con todo el personal de la empresa, mientras que un treinta y tres por ciento (33%) manifiesta que si, esto indica que el hace falta crear un ambiente más cordial entre los empleados para que exista mejor compañerismo entre ellos. Al respecto, Robbins (1999), establece que el compañerismo “implica prestar ayuda, solidarizarse, acoger, no excluir, defender” (p. 105). Se puede decir, que es una relación entre personas, que se conocen previamente ya sea por intereses comunes de tipo profesional o de tiempo libre, por diversos contactos periódicos personales a causa de una simpatía mutua, interesándose, ambos, por la persona del otro, por su mejora y lograr las metas propuestas.

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Relaciones Interpersonales
Indicadores: Compañerismo
Cuadro Nro. 14

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
13.-¿Considera usted que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa?	1	16,7	5	83,3	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

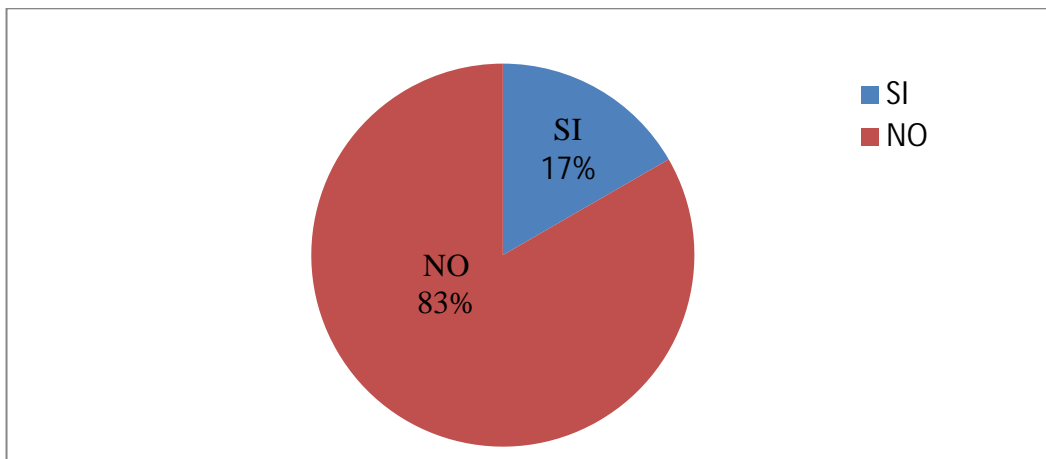


Gráfico Nro.13: Existe trabajo en equipo dentro de la empresa
Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: De acuerdo a lo arrojado en este gráfico, el ochenta y tres por ciento (83%) de los empleados manifiesta que no existe un plan de trabajo en equipo dentro de la empresa, mientras que un diecisiete por ciento manifiesta que si, esto es un indicador de que el trabajo en equipo presenta debilidad dentro de la empresa y que es un factor que afecta directamente el clima organizacional de la empresa. Al respecto, Davis y Newstrom (2003), trabajo en equipo significa "número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida" (p.96).

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Relaciones Interpersonales
Indicadores: Trabajo en Equipo
Cuadro Nro. 15

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
14.-¿Considera usted que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional?	5	83,3	1	16,7	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

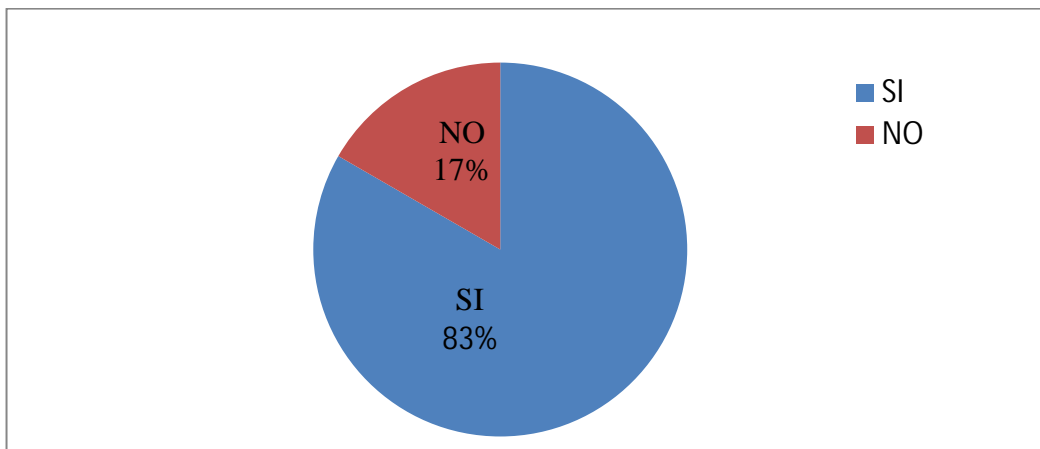


Gráfico Nro. 14: El Trabajo en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: El gráfico evidencia que un ochenta y tres por ciento (83%) considera que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional mientras que un diecisiete por ciento (17%) manifiesta que no ayuda a mejorarlo; se hace notorio que los empleados están claros de que si no trabajan en equipo no lograrán mantenerse en un ambiente armónico, ya que este es otro de los factores que están interviniendo en las relaciones dentro de la empresa y por ende en el clima que actualmente los rodea.

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Relaciones Interpersonales
Indicadores: Empatía
Cuadro Nro. 16

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
15.-¿Cree necesario que el gerente muestre empatía con todo el personal para mejorar el clima organizacional?	6	100	0	0	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

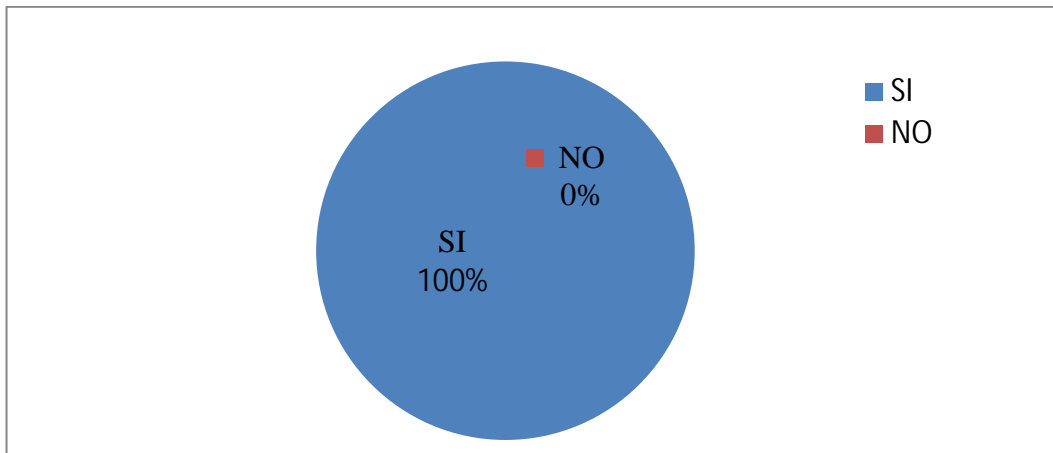


Gráfico Nro. 15: Es necesario que el Gerente Muestre empatía con el personal Para mejorar el clima organizacional

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: El gráfico da evidencia de que el cien por ciento de los empleados encuestados cree necesario que el gerente muestre empatía con todo el personal para mejorar el clima organizacional, y el cero por ciento (0%) que no, al respecto para Goleman, la empatía supone que entramos en el mundo del otro y vemos las cosas desde su punto de vista, le escuchamos y sentimos sus sentimientos; Un gerente empático logra conectarse con sus empleados y hacer armónica la estadía durante su jornada laboral.

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Relaciones Interpersonales
Indicadores: Empatía
Cuadro Nro. 17

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
16.-¿Actualmente se siente a gusto laborando en la empresa?	2	33,3	4	66,7	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

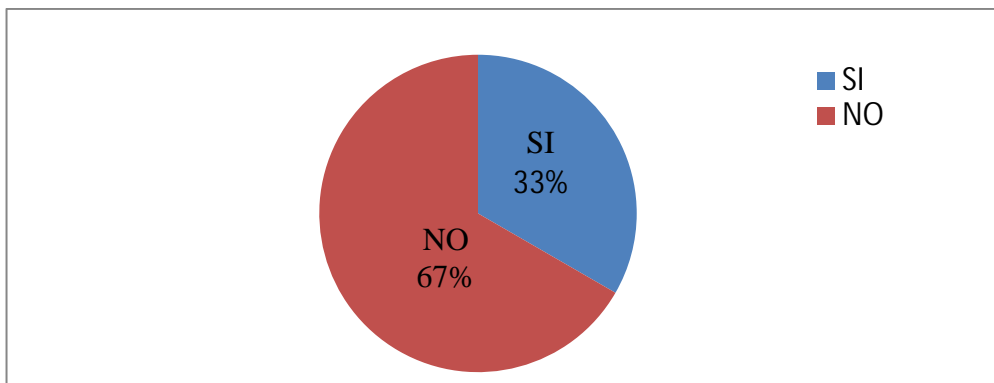


Gráfico Nro. 16: Se siente a gusto laborando en la empresa

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: En el gráfico se puede observar que un sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados no se siente a gusto laborando en la empresa, mientras que un treinta y tres por ciento (33%) sí. Esto es un indicador de la importancia que tiene el clima organizacional dentro de la empresa y como cada uno de los elementos que la conforman son de igual importancia para lograr ese equilibrio en los empleados.

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Emociones
Indicadores: Estados de Ánimo
Cuadro Nro. 18

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
17.-¿Reconoce el gerente cuando haces bien tus labores?	0	0	6	100	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

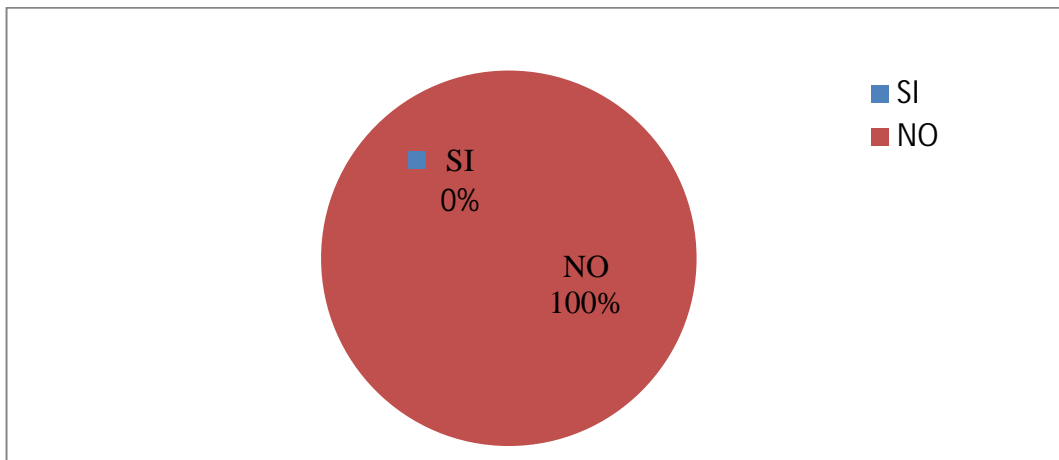


Gráfico Nro. 17: Reconoce el gerente cuando hacen bien sus labores

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: En el gráfico se puede evidenciar que el cien por ciento de los encuestados manifiesta que el gerente de la empresa no reconoce cuando el empleado hace bien sus labores, y el cero por ciento (0%) que sí. Es de plantear que el estado anímico con que el empleado hace sus labores es nula ya que no hay un estímulo por parte del gerente evidenciando que no cumple con sus roles como gerente dándole apoyo y motivando a los empleados para lograr los objetivos que la empresa se este planteando.

Variable: Clima Organizacional
Dimensión: Emociones
Indicadores: Estados de Ánimo
Cuadro Nro. 19

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
18.-¿Siente usted que cuenta con el apoyo del gerente en cualquier momento que lo amerite?	4	66,7	2	33,3	6	100

Fuente: Yacoub (2018)

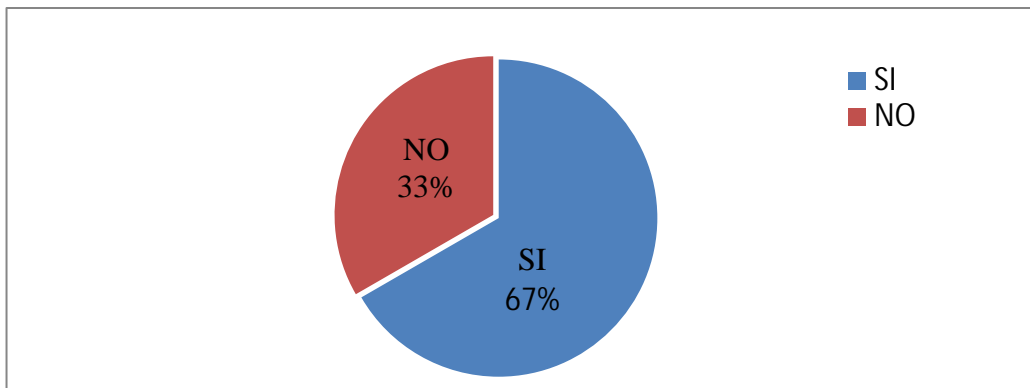


Gráfico Nro. 18: Cuenta con el apoyo del gerente en momentos que lo ameriten

Fuente: Yacoub (2018)

Análisis: En el gráfico se puede evidenciar que el sesenta y siete por ciento (67%) de los empleados encuestados se sienten apoyados por el gerente en momentos que lo han ameritado, mas sin embargo el treinta y tres por ciento (33%) siente que no; al respecto Rosenberg 1998 (Citado por Reidl y otros 2002) señala que los estados de ánimos: Son momentos afectivos que ocupan una posición intermedias entre los rasgos afectivos y las emociones: son transitorios, fluctuando a los largo de varios días y va a depender del ambiente donde se encuentre el individuo. (p.18).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

Luego de realizada la encuesta y analizados los resultados, se pudo evidenciar que el personal que labora en la empresa Venemedic C.A., presenta una serie de debilidades en lo que respecta a la Motivación, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, en los roles gerenciales como: organización, dirección y control de las actividades que se realizan, esto nos indica según lo arrojado por la encuesta a que el clima organizacional en que se desenvuelven está afectado y no les permite mantener un equilibrio en las relaciones entre ellos y entre la gerencia que está a su cargo. Este personal, juegan un papel determinante en la formación y conservación de un ambiente laboral adecuado; permitiendo generar cambios y adaptaciones para lograr los objetivos propuestos de la empresa, es necesario entonces, para mejorar y trabajar en equipo, fomentar un clima organizacional armónico rescatar las relaciones interpersonales para la integración del personal y comprometerlo a lograr las metas propuestas de acuerdo con las necesidades de la empresa, plantear soluciones viables que ayuden a generar un cambio efectivo .

En base a la premisa anterior, se presenta la propuesta de Diseñar Estrategias Gerenciales que ayuden a fortalecer el Clima Organizacional del personal que labora en la empresa Venemedic C.A., teniendo como finalidad, crear mecanismos de integración, acompañamiento y retroalimentar los procesos, que permitan un ambiente laboral en donde se desarrollen actividades en función de lograr las metas empresariales, considerando algunas debilidades existentes en relación a la motivación, comunicación, empatía, compañerismo, organización, trabajo en equipo, control, dirección, falta de integración, planificación de los procesos gerenciales.

En tal sentido, se organizó la planificación de una serie de talleres donde se planteen estrategias que permitirán potenciar cada uno de los aspectos antes mencionados y encaminar esfuerzos para mejorar las relaciones interpersonales y la integración, consolidando valores que formen el nuevo comportamiento de este personal en la empresa y darse otros factores como el compromiso, la tolerancia, el respeto, la unión, entre muchos de los valores que son necesarios para el convivir diario. Las estrategias gerenciales en el clima organizacional, se encuentran estructuradas en un objetivo general, la misión y visión, distribuidas en cuatro (04) talleres, los cuales contienen diferentes competencias que debe reunir el personal que labora en la empresa, (Motivación, comunicación efectiva, empatía, liderazgo, compañerismo, planificación, dirección, control), cada uno con sus objetivos específicos, contenido y estrategias a ejecutar. Por tal motivo, cada taller tendrá un lapso de ocho (08) horas para obtener un total de veinticuatro (32) horas, distribuidas en dos semanas.

Asimismo, la propuesta está diseñada de tal forma, que pueda ser aceptada por el personal, se les presentará de acuerdo a una imagen corporativa, que pueda impactar a todos los actores que hacen vida en la empresa, diseñando un logotipo que haga referencia a la mejora del clima organizacional en la empresa con el enunciado: **“Trabajar juntos como equipo eso es lo que nos hace diferentes”** de igual manera a cada taller se le colocará un nombre, lo que permitirá un cambio en la visión de las estrategias gerenciales planteadas; este diseño de estrategias, cuenta con un primer momento que es la motivación, luego la formación y al finalizar una evaluación por parte de los involucrados en la formación.

La propuesta de un diseño de estrategias gerenciales en el clima organizacional del personal de la empresa Venemedic C.A., es necesaria ya que se observan debilidades en la empresa en cuanto al trabajo en equipo, motivación, comunicación, planificación, seguimiento y control de las actividades, baja en la productividad laboral, lo que trae como consecuencia que se cree un clima organizacional poco armónico, no se cuida el respeto en las relaciones interpersonales de quienes

participan en la misma, lo que no permite un óptimo desarrollo dentro de la empresa. Por tal razón, existe carencia de manejo de diversas estrategias gerenciales que puedan intervenir en el manejo de las emociones, lo que denota que no hay cambios en relación al proceso de la gerencia, generando que la empresa no sea efectiva y no se logran los objetivos propuestos, siendo las respuestas de la encuesta y el análisis realizado, el punto de referencia para diseñar las estrategias.

Por otro lado, esta propuesta se sustenta en bases legales, filosóficas y psicológicas que propician la necesidad de que las empresas sean gerenciadas con la calidad que se requiere. Para esta propuesta se plantean los siguientes objetivos:

5.2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar Estrategias gerenciales en el clima organizacional de la empresa Venemedic C.A.

Objetivos Específicos

- 1.- Identificar estrategias gerenciales que orienten el fortalecimiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.

2. Desarrollar en el gerente la capacidad de un liderazgo participativo, que lo conlleve a escuchar y analizar las ideas del resto de los integrantes de la empresa y acepte sus contribuciones siempre y cuando sea posible y práctico

3. Orientar al personal de la empresa sobre la motivación, la comunicación y su evidencia en el logro de los objetivos empresariales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional.

4. Resaltar la importancia que cumple el personal dentro de la empresa a través de reconocimientos de méritos y premios por las funciones cumplidas.

5.3 Justificación de la propuesta

La necesidad de considerar y atender el clima organizacional en las empresas en estos momentos en donde emergen cambios en los paradigmas de la sociedad, permite que la gerencia defina la misión y visión que tiene como administrador gerencial, a cada uno de los miembros que son actores directos e indirectos dentro de la organización, y el aporte que deben dar en el cambio social que genera. Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, es necesario hacer modificaciones en las conductas del personal que labora en la empresa Venemedic C.A., y así poder generar cambios dentro de la empresa que permita maximizar el esfuerzo y la contribución de cada uno de éstos en la misma. Y con ello poder destinar esta empresa hacia un proceso dinámico, donde se generen ideas, se realicen estrategias creativas e innovadoras. Para dar respuesta a las necesidades de este personal se propiciarán experiencias en ellos, que les permita fortalecer el clima organizacional en las funciones que tienen a su cargo, facilitándoles el conocimiento sobre el manejo de los distintos indicadores que afectan este proceso y que se ha hecho necesarios en todas las empresas, desarrollándoles experiencias comunicacionales para tener una mejor interacción utilizando la empatía y la asertividad. Todo esto a través de especialistas en el área gerencial.

5.4. Fases de la Propuesta

La propuesta fue estructurada de la siguiente manera:

. -**Fase de sensibilización o motivación:** la cual tiene el propósito de informar al personal de la empresa, acerca de los talleres que se van a desarrollar, para motivarlos

e incentivarlos a participar en el fortalecimiento de las debilidades encontradas, lo cual debe ser eficaz y en donde participe cada uno de los integrantes.

. -**Fase de capacitación o formación:** ésta tiene el propósito de lograr que todo este personal de la empresa, expresen sus opiniones, inquietudes acerca de los puntos a tratar en los talleres, actividades y mesas de trabajo a ejecutar con la propuesta. Permitiendo darles las herramientas necesarias para cubrir sus expectativas y lograr les llegue el conocimiento impartido y compartido.

. -**Fase de Culminación o evaluación:** esta fase permitirá al personal a que obtengan los conocimientos y las herramientas en cada uno los talleres y actividades que se proponen, generando ideas innovadoras y facilitadoras del proceso, a través de una visión óptima y de experiencias compartidas, ya que tiene la posibilidad de dar los aportes que tenga tanto de experiencias como de conocimiento teórico. En esta fase el personal realizará una revisión o evaluación de lo que logró llevarse en conocimiento y experiencia de los talleres realizados, aparte que en esta fase se pueden evidenciar los cambios que se pudieran generar durante los mismos.

Cuadro N° 20 Visión Sistemática		
Insumo Principal	Procesos	Productos
-Personal que labora en la empresa Venemedic C.A. -Facilitadores. -Material Bibliográfico. -Materiales Didácticos. -Recursos Tecnológicos.	- Realización de Talleres cuatro (04) en total. -Cada uno de ocho (08) horas de duración. -Presentación de todos los asistentes. -Expectativas de los participantes hacia el taller. -Actividades de inicio	Personal en general: -Trabajando efectivamente. -Con sentido de pertenencia. -Proactivamente. -Motivados. -Tomando decisiones

	(Dinámicas grupales, juegos y lecturas reflexivas). -Propiciar la confianza, cooperativismo, trabajo en equipo -Merienda. -Set de Preguntas y respuestas. -Actividades de Cierre. Evaluación: Autoevaluación, coevaluación, autorreflexión, análisis.	compartidas. Creando grupos de alto desempeño.
--	--	---

Fuente: Yacoub (2018)

En el cuadro anterior, se puede observar la visión sistemática del proceso de transformación gerencial en la empresa, donde el participante principal está representado por el personal que labora en la empresa Venemedic C.A. y facilitadores, suministrando los recursos didácticos y tecnológicos necesarios para la ejecución de esta propuesta. La segunda parte se refiere al proceso que mediante la ejecución de cuatro (04) talleres, les permitirá fortalecer el clima organizacional en la empresa a través de estrategias gerenciales. Finalmente, se observó el producto que es lo que se desea lograr con dicha propuesta: sentido de pertenencia, trabajo en equipo, motivación, desempeño, todo en pro de la organización empresarial.

5.5. Administración de la Propuesta

La propuesta se realizará en una jornada de treinta y dos horas (32), ejecutadas en los cuatro (4) talleres, los cuales se aplicarán en la primera semana del mes de enero del 2018, con una duración de ocho (08) horas diarias, en la cual serán llevados a cabo los objetivos planteados mediante las estrategias gerenciales para mejorar el Clima Organizacional de la empresa Venemedic C.A.

Las jornadas se realizarán en una semana de la siguiente manera:

1. En el horario de 7:00 am a 3:30 pm los días lunes, martes, miércoles, jueves con 2 descansos de 10 min para el refrigerio y un descanso de 30 minutos para el almuerzo.
2. Serán entregados reconocimientos, dependiendo de la asistencia y participación en los talleres. (se tomará asistencia en los cuatro talleres)
3. Para desarrollar la propuesta los facilitadores serán profesionales especialistas, conocedores de los temas a discutir y de las actividades planeadas.
4. Se contará con un espacio acorde a la jornada propuesta y con el material necesario para darle ejecución, estas serán dentro de las instalaciones de la empresa Venemedic C.A, en el salón de conferencias.

5.6. Evaluación

La evaluación se realizará, en cada uno de los talleres al finalizar la jornada del día y se hará mediante la coevaluación, autoevaluación, retroalimentación, intervenciones individuales y grupales, mesas de trabajos, siempre en beneficio de los participantes y de la empresa. Se realizará un cierre en cada taller con unas conclusiones donde se pueda evidenciar el logro del tema tratado, las necesidades que surjan de ese encuentro y los posibles talleres que se deben realizar a futuro. Al finalizar las jornadas de talleres se realizará un cierre donde puedan las personas presentes expresar una autorreflexión en relación a como debe ser el trabajo de ese momento en adelante del equipo de trabajo de la empresa Venemedic C.A.

5.7. Factibilidad

La viabilidad será establecida a través de la siguiente manera:

Diagnóstico de necesidades: la propuesta es viable, ya que se obtuvieron resultados a través del diagnóstico realizado, en cuanto a las debilidades presentadas. Existe una realidad palpable por parte del personal y evidente en las acciones que se realizan. Los empleados están de acuerdo en que se realice la propuesta y la gerencia de la empresa apoya que el personal se mantenga en constante preparación y crecimiento personal ya que eso forma parte de su misión y visión organizacional.

5.8. Alcances

Con la elaboración del diseño se proporcionan estrategias de capacitación en competencias basadas en el clima organizacional, que no sólo beneficiarán al personal afectado sino a toda la empresa en general, para la cual fue creado, también se espera que pueda ser implementado en todas aquellas organizaciones que deseen optimizar el clima organizacional a través de la efectividad del trabajo de todo el personal.

5.9. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, en este caso no se presenta ninguna, ya que el personal está presto para esto, la gerencia ganada para mantener en constante preparación a su personal, económicamente se cuenta con el apoyo de la empresa. La necesidad es palpable y apremiante resolver.

Fundamentación Legal

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2012), en su artículo 185 señala que “el trabajo deberá prestarse en condiciones que permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal, mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias entre otras” (p.167). Del presente artículo, se desprende la necesidad que el recurso humano en la realización de sus tareas, debe tener buenas condiciones de trabajo, un clima armonioso, que garantice un rendimiento óptimo de la labor que desarrolla

Fundamentación Filosófica

Toda praxis gerencial está inserta en una filosófica, por ende toda gerencia se encuentra enmarcada en una sustentación filosófica, la cual estará determinada por elementos subjetivos; por el contexto histórico, social, económico político y cultural predominante. Para ello se considera importante por una parte, adaptar la acción gerencial a las aptitudes y actitudes individuales de la persona que la ejerce, a su medio y a su situación, haciendo de la gerencia una posibilidad para cada ser humano.

Fundamentación Psicológica

La imposibilidad de prescindir de los conocimientos psicológicos para la planificación y desarrollo de las actividades contrasta con la escasez de conocimientos que demuestran poseer en muchos casos, los gerentes; pero parecen guiarse más por su intuición y experiencias previas que por los postulados o principios de la psicología. La misma autora considera que los motivos que causan esta diferencia, aparte de las fallas en la formación y actualización de la acción gerencial, parecen provenir de las dificultades en aplicar los conocimientos psicológicos en las situaciones del proceso gerencial. En este sentido, Pacheco (2009), expresa:

Es necesario que el gerente conozca y aplique con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámicas de grupo, técnicas de organización, creación de estructuras, reuniones, conducción de equipos, toma de decisiones, manejo de conflictos, planificación, ejecución y control. (p. 66)

Visión y Misión de la Propuesta

Visión:

Lograr que el personal que labora en la empresa Venemedic C.A., conozca y comprenda sobre las estrategias Gerenciales que permitan mejorar el clima organizacional y las aplique como herramienta para lograr de manera eficaz, optimizar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, y así, mantener relaciones empáticas, llenas de armonía y respeto, puedan incentivar y motivar a todos los actores que participan en la empresa y logren la excelencia en el desempeño laboral de sus funciones, para dar respuestas positivas a los cambios y exigencias de la situación empresarial actual.

Misión:

Desarrollar estrategias gerenciales que fomenten el trabajo en equipo y la efectiva toma de decisiones dentro de la organización empresarial, para que ésta pueda ser modelo a seguir en lo que respecta al trabajo en equipo y al crecimiento empresarial y laboral.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENEMEDIC C.A.**



“Trabajar juntos como equipo, eso es lo que nos hace diferentes”

Autor: Mikhail Yacoub

Valencia, noviembre 2018

Cuadro N° 21 Taller N° 1. Estrategias gerenciales, Clima organizacional, Motivación Taller N° 2. La planificación en la gerencia Lugar: Salón de conferencias de la empresa Venemedic. C.A. 1.-Objetivo Específico: Identificar estrategias gerenciales que orienten el fortalecimiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.				Duración: 16 horas
Contenido	Actividades	Estrategias	Evaluación	Recursos
1-Definición de estrategia gerencial. -Importancia de las estrategias gerenciales. -Clima organizacional y los elementos esenciales para fortalecer el mismo. - La motivación, sus tipos y su influencia en el clima organizacional 2-La planificación como herramienta para una gerencia asertiva.	-Se les dará la Bienvenida y se realizará la Presentación del facilitador y Participantes. -Luego se comenzará con la presentación , exposición y desarrollo del contenido - Al final se realizará el Cierre con una dinámica de Preguntas y respuestas. -Se realizarán refrigerios y el almuerzo.	A través de la dinámica de apertura motivacional “gorila, jirafa, elefante” se comenzará, logrando que los participantes se integren y creen un ambiente acorde a los contenidos a tratar, Luego a través del uso del video Beam se comenzará con el contenido planificado se presentará un video: “camino con mi equipo” donde se reflejen como un gerente realiza funciones efectivas, , luego con la información dada se organizan mesas de trabajo para compartir y desarrollen en grupo los contenidos, para cerrar una plenaria donde cada grupo pueda manifestar el contenido y las experiencias tratadas durante el encuentro Al terminar la plenaria. Se invitará a un refrigerio. -Para el segundo taller se comenzará con una dinámica “El puente” después se realizará una presentación del contenido y un video sobre la planificación desde la gerencia. Y luego a través de la dinámica “La revisión” se invitara a los participantes a una autorreflexión. Se realizará como cierre un feed back sobre el contenido y una plenaria grupal.	-Intervenciones individuales y grupales sobre los temas gerenciales, el clima organizacional y la motivación -se tomará en cuenta la Puntualidad y la -Disposición para con las actividades de la jornada -se creará un clima de Autoevaluación Coevaluación y Autorrealización en las funciones gerenciales -Preguntas repuestas. -Discusión socializada. -Aportes experienciales de los asistentes. -Plenaria de cierre conclusiones sobre los	Humanos: Participantes/Facilitador Materiales: -Video Beam -CD música -Borrador -Pizarra -Lápices -Marcadores -Carpetas -Hojas blancas -Papel Bond -Material Bibliográfico -Material para las dinámicas. -Equipo de sonido -Salón de conferencias.

			temas tratados.	
Cuadro N° 22 Taller N° 3. Liderazgo Participativo Lugar: Salón de conferencias de la empresa Venemedic. C.A. 2.-Objetivo Específico: Desarrollar en el gerente la capacidad de un liderazgo participativo, que lo conlleve a escuchar y analizar las ideas del resto de los integrantes de la empresa y acepte sus contribuciones siempre y cuando sea posible y práctico				Duración 08 horas
Contenido	Actividades	Estrategias	Evaluación	Recurso
3-Definición de liderazgo -Importancia del liderazgo. -Pasos para ejercer un buen liderazgo. -Estilos de liderazgo. -Definición de líder. -Características de un líder. -Diferencia entre jefe y líder -El líder participativo para el fortalecimiento del clima organizacional.	- Se les dará la Bienvenida y se realizará la Presentación del facilitador y especialista en el tema a tratar. -luego se comenzará con la presentación del contenido - Se comenzará con la Exposición y desarrollo de los contenidos. Al final se realizará el Cierre con una dinámica de Preguntas y respuestas.	Se iniciará la jornada con la dinámica “La técnica del encuentro “seguidamente se irán desarrollando los contenidos. Se reunirá a los participantes en un círculo, con la ayuda de un títere, se iniciará una conversación acerca de los tipos de líderes. Se les motivará mostrándoles una caja contentiva de tarjetas con imágenes de situaciones de la práctica del liderazgo. Luego se formarán dos equipos con igual número de participantes para realizar el juego “la caja de las emociones”. Se invitará a los participantes a tomar una tarjeta de la caja sin mostrarla y luego ellos representarán una situación en la que ha sentido esa emoción, sin mencionarla. El equipo contrario debe adivinar la emoción para anotarse un punto. Se les invitará a dibujar su rostro en una hoja de papel, de acuerdo a la emoción que sienten en ese momento. Se les pedirá que comenten cómo se llama la emoción que dibujaron. Se hará el cierre con la dinámica de	-Intervenciones individuales y grupales sobre el tema. -se tomará en cuenta la Puntualidad y la Disposición para con las actividades de la jornada -se creará un clima de Autoevaluación Coevaluación y Autorrealización en Preguntas y repuestas. -Discusión	Humanos: Participantes/Facilitador Materiales: -Video Beam -Borrador -Pizarra -Lápices -Marcadores -Carpetas -Hojas blancas -Papel Bond -Material Bibliográfico

	Se realizará una plenaria grupal sobre los aspectos resaltantes del tema. -Se realizarán refrigerios y el almuerzo.	cómo se puede ser un líder participativo y como ayuda en el clima organizacional.	socializada. -Aportes experienciales de los asistentes. -Plenaria de cierre conclusiones sobre los temas tratados.	
Cuadro N° 23 Taller N° 4. Motivación, Comunicación, Relaciones Interpersonales Lugar: Salón de conferencias de la empresa Venemedic. C.A. 3.-Objetivo Específico: Orientar al personal de la empresa sobre la motivación, la comunicación y su evidencia en el logro de los objetivos empresariales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para optimizar el clima Organizacional.				Duración: 08 horas
Contenido	Actividades	Estrategias	Evaluación	
-Motivación y sus tipos. -Definición de comunicación. -Tipos de comunicación - Importancia de la comunicación dentro de la organización. -Elementos para una	Se les dará la Bienvenida y se realizará la Presentación del facilitador y especialista en el tema a tratar. -luego se comenzará con la presentación del contenido -Se comenzará con la Exposición y desarrollo de los contenidos. Al final se	-Se iniciará la jornada con la dinámica “Tiempo para compartir” -Luego se desarrollará el contenido comenzando con una presentación de power point sobre: Los conflictos y la comunicación asertiva para cultivar las relaciones. -Seguidamente se Invitará a realizar la	-Intervenciones individuales y grupales sobre el tema -se tomará en cuenta la Puntualidad y la -Disposición para con las actividades de la jornada -se creará un clima de Autoevaluación Coevaluación y	Humanos: Participantes/Facilitadores Materiales: -Salón de conferencias.

comunicación eficaz. -Fases de la comunicación dentro de la organización.	realizará el Cierre con una dinámica de Preguntas y respuestas. -Se realizará una plenaria grupal sobre los aspectos resaltantes del tema. -Se realizarán refrigerios y el almuerzo.	dinámica “Veo por tus ojos, Dibujo por tus palabras” y se realizará el cierre con la dinámica Debate de roles”	Autorrealización -Se realizarán Preguntas y repuestas. -Discusión socializada. -Aportes experienciales de los asistentes. -Plenaria de cierre conclusiones sobre los temas tratados.	-Video Beam -Borrador -Pizarra -Lápices - Marcadores -Carpetas -Hojas blancas -Papel Bond -Material Bibliográfico
--	--	--	--	---

Cuadro N° 24
Actividades permanentes en la Empresa

Competencia	Contenido	Actividades	Recursos	Duración
-Orientación personal de la organización sobre la motivación, la comunicación y su evidencia en el logro de los objetivos	- Comunicación. -Motivación y sus tipos. -Relaciones interpersonales	- Comunicación a tiempo. - Cara a cara. -Buzón de sugerencias.	- Humanos: Personal que labore en la empresa. Materiales: Hojas blancas, lápices, marcadores, mesas, sillas, papel bond, tijeras, pega	Durante todo el año

<p>institucionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional.</p> <p>-Resalta la importancia que cumple el personal dentro de la organización a través de reconocimientos de méritos y premios por las funciones cumplidas.</p>	<p>-Reconocimiento al mérito. -Reconocimiento y bonos por asistencia. -Reconocimiento y bono por puntualidad. -Reconocimiento por años de servicio. -Reconocimiento en fechas especiales (Día del trabajador, etc.).</p>	<p>-Actos de entrega de reconocimientos</p>	<p>Humanos: Todo el personal que labore en la institución. Materiales: Computadora, impresora, cartulinas, tijeras entre otros.</p>	<p>Dos o tres veces por año</p>
---	--	---	--	---------------------------------

CONCLUSIONES

El gerente según expertos en el tema, debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo que la conforma, de esta manera puede dirigir la empresa de manera eficaz y efectiva. En este mismo orden de ideas, es importante resaltar que el clima organizacional se relaciona en la mayoría de los casos con las características personales y profesionales del personal que allí labora, por ello es conveniente que la gerencia implemente acciones que tiendan a motivar al personal para lograr metas reales; ahora bien en relación a los objetivos planteados en esta investigación surgen las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo, se evidenciaron como resultados, porcentajes altamente significativos en cada dimensión, se llegó a la conclusión de que si es necesario la creación del plan de estrategias para la institución, donde se aborden acciones motivacionales y comunicacionales, así mismo, los contenidos de planificación, organización, dirección y control (funciones gerenciales y administrativas) y además, que se diseñen estrategias donde se logre estimular la motivación extrínseca e intrínseca.

En relación al segundo objetivo, se obtuvo porcentajes relevantes en cuanto a que el rol del gerente es deficiente, no planifica, no organiza talleres, no estimula a su personal, las relaciones interpersonales han decaído, con lo que se afirma que es necesaria la creación del plan.

Y el tercer objetivo, se llegó a la conclusión que para que la factibilidad del plan de estrategias gerenciales sea exitosa, debe contar con una buena infraestructura, buenos recursos económicos y aceptación del personal a participar en el mismo.

En relación a las premisas anteriores y tomando en cuenta que desde ese equipo de trabajo se hace necesario presentar un plan de diseño de estrategias gerenciales en el clima organizacional, que puedan darle la efectividad y asertividad, a las relaciones interpersonales, al trabajo en equipo, a la motivación, a la comunicación asertiva y al trabajo diario y continuo que le corresponde al grupo de empleados que participan en la empresa y poder lograr con eficiencia los objetivos que la empresa se plantea.

RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones establecidas, se hacen las siguientes recomendaciones para solventar la problemática identificada:

.- Implementar canales de comunicación para optimizar la efectividad en el cumplimiento de tareas, se sugieren carteleras informativas, reuniones donde el gerente sensibilice y facilite la discusión sobre la importancia y el logro de objetivos de la empresa.

.- Afianzar la empatía, el respeto y el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa como elemento clave para que el clima organizacional impulse el trabajo en equipo.

.- Involucrar en la toma de decisiones a todo el personal para generar una amplia gama de alternativas que eleven los compromisos personales en beneficio de la empresa.

.- Realizar actividades de integración social; día del trabajador, cumpleaños del mes, navidad, aniversario de la empresa y otros que faciliten afianzar lazos profesionales y de amistad entre los integrantes de la empresa.

.- Crear estrategias para incentivar al personal a través de reconocimientos, tarjetas, felicitaciones públicas, a fin de resaltar el buen desempeño profesional.

.- Fortalecer los vínculos de amistad, compañerismo como valores claves para mantener un ambiente laboral armónico y productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Lambayeque: USAT
- Arias, F. (2006) *Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. Edición, Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2002) *Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación*. Sexta Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela
- Brunet, L. (1999) *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias*. Tercera impresión. Ed. Trillas. México.
- Castellano, B. (1998). La encuesta y la entrevista en la investigación educativa. Habana- Cuba.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario), Febrero 19, 2009.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. 8va. Edición. Editorial McGraw. Hill. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. 4ta. Edición. Thomson. México.
- Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Extraído en 2013 desde:<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* 2da. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2006). Gaceta oficial N° 38236, de fecha 26 de julio de 2005.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012. Caracas.
- Méndez, A. (s.f). Motivación. [Documento en línea] Disponible: <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-intrinseca> [Consulta: 2018, octubre 20].
- Mora, S. (2007). El gerente y la importancia de cada motivación. [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/gerencia/1/motivmv.thm> [Consulta 2018, octubre 20]
- Morrisey, G. (1993) *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.*/ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Quintero, G. (2013). Propuesta para mejorar el clima organizacional en los departamentos de finanzas y unidad de control de gestión en el Hotel Cristina Suites. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición. 1999.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay. Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004) *Proceso de la Investigación Científica*. 4ta Edición. Limusa. México.
- Taylor F., Fayol H. (2015) *Principios de Administración Científica - Administración Industrial y General*. edit. Edigrama
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestra y tesis doctorales. (4ª ed). Caracas.
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38.236 de fecha 26 de julio. Venezuela Panapo.
- Litwin, G. Stinger, H. “*Organizational Climate*”, Simon & Schuster, N.Y, 1978 . <https://documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>.

Palella, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Diseño Fedupel. Caracas

<https://quesignificado.com/organizar/> [Consultado: 14 de noviembre de 2018].

ANEXOS



Noviembre 2018

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

Estimado ciudadano (a).

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información que servirá de insumo para la investigación titulada: **DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENEMEDIC C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.** La información tiene carácter estrictamente confidencial, representa un requisito Indispensable y obligatorio para la realización del trabajo de grado para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.

INSTRUCCIONES GENERALES:

Se le realizará una encuesta tipo cuestionario que está conformada por veinticuatro (18) preguntas de respuestas cerradas de alternativa simple, en la cual debe seguir las siguientes instrucciones:

.- Lea de forma detallada la definición de los términos anexados en el cuestionario, con el fin de una mejor comprensión de las preguntas.

.- Lea cuidadosamente las proposiciones que se les presenta antes de responder.

.-Es conveniente que responda todos los ítems.

.- Cada ítem tiene una alternativa de respuesta marque con una equis (X) en solo una de ella.

.-La información que usted proporcione se maneja en estricta confiabilidad, solo será utilizado para el trabajo de grado y se mantendrá en el anonimato.

Definición de términos

1. Clima organizacional: Según Elvall (1983) “Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización”. Otra definición, es el ambiente laboral que se torna en una organización, y este lo crean las personas que allí hacen vida laboral, dependiendo del tipo de liderazgo que ejerza el gerente, además, influiría también en las relaciones interpersonales, y las emociones.

2. Motivación intrínseca: La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza. Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).

3. Motivación extrínseca: La motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc. La motivación extrínseca en el trabajo es determinada por la recompensa e incentivos que se derivan de la acción o conducta y además por recompensas externas a la actividad laboral.

CUESTIONARIO

N°	Ítems	Alternativa	
		SI	NO
1	¿Conoce usted lo que es un plan de estrategias gerenciales?		
2	¿Considera usted que el gerente de la empresa implementa acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional entre su personal?		
3	¿Cree usted necesario que un plan de estrategias gerenciales deba contener acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional?		
4	¿Ejecuta la empresa acciones comunicacionales para mejorar el clima Organizacional?		
5	¿Considera usted necesario que en un plan de estrategias gerenciales se estimule la motivación intrínseca del individuo?		
6	¿Considera usted necesario que en un plan de estrategias gerenciales se estimule la motivación extrínseca del individuo?		
7	¿Cree usted que el gerente de la empresa cumple con la planificación, organización, dirección y control de su empresa?		
8	Está usted de acuerdo en que un plan de estrategias gerenciales pueda abordar la planificación, organización, dirección y control de la empresa?		
9	¿Cree usted que la empresa cuenta con el recurso financiero que le permita organizar talleres de crecimiento personal y motivacional por lapso?		
10	¿Cree usted necesario considerar la infraestructura para desarrollar el plan de estrategias gerenciales?		
11	¿Considera usted necesario que el gerente de la empresa fortalezca las relaciones interpersonales por medio de la comunicación?		
12	¿Tiene usted buena comunicación con todo el personal de la institución?		
13	¿Considera usted que existe el trabajo en equipo dentro de la empresa?		
14	¿Considera usted que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional?		
15	¿Cree necesario que el gerente muestre empatía con todo el personal para mejorar el clima organizacional?		
16	¿Actualmente se siente a gusto laborando en la empresa?		
17	¿Reconoce el gerente cuando haces bien tus labores?		
18	¿Siente usted que cuenta con el apoyo del gerente en cualquier momento que lo amerite?		

Tabla de Especificaciones para la Validez de Contenido de Instrumento

Tabla nro. 1

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>1.- Diagnosticar la necesidad del plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal de la empresa Venemedic c.a.</p> <p>2.-Precisar las estrategias que utiliza el gerente de la empresa para mejorar el clima organizacional de su personal</p>	<p>Plan de estrategias gerenciales: Son todas las acciones que el gerente realiza para el beneficio organizacional, con el fin de mejorar la motivación y el clima en la misma, como la integración y participación de los miembros que la conforman, así cumple sus roles gerenciales</p>	Acciones	Motivacionales	1-2-3
			Comunicacionales	4
		Motivación	Intrínseca y Extrínseca	5-6
		Rol gerencial	Planificación, organización, dirección y control	7-8
<p>3.- Determinar la factibilidad del plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal de cada departamento</p>	<p>Clima organizacional: Es el ambiente laboral que se torna en una organización, y este lo crean las personas que allí hacen vida laboral, dependiendo del tipo de liderazgo que ejerza el gerente, además, influiría también en las relaciones interpersonales, y las emociones</p>	Ambiente laboral	Aspecto económico	9
			Infraestructura	10

Fuente Yacoub (2018)

<p>1.- Diagnosticar la necesidad de plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal de la empresa Venemedic c.a.</p> <p>2.-Precisar las estrategias que utiliza el gerente de la empresa para mejorar el clima organizacional de su personal.</p>	Relaciones interpersonales	Comunicación	11
		Compañerismo	12-13
		Trabajo en equipo	14
		Empatía	15-16
	Emociones	Estado de animo	17-18

Fuente: Yacoub (2018)